

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Řízení kvality při výrobě potravin

Quality Management in Food Production

Student:

Barbora Foltýnková

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student: **Barbora Foltýnková**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Specializace: 00 Ekonomika podniku

Téma: **Řízení kvality při výrobě potravin**
Quality Management in Food Production

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska řízení jakosti
 3. Aplikační část
 4. Návrhy, nápravná opatření
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HRABĚ, J.; BUŇKA, F.; ROP, O. *Legislativa a řízení jakosti v potravinářství*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 173s. ISBN 80-7318-314-5.

NENADÁL, J., et al. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007. 284 s. ISBN 987-80-7261-071-6.

VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 204 s. ISBN 987-80-247-1782-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 20. 11. 2009
Datum odevzdání: 07. 05. 2010

prof. Ing. Zdeněk Mikoš, CSc.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

Tímto děkuji svému vedoucímu bakalářské práce

doc. Dr. Ing. Pavlu Blecharzovi za cenné a podnětné připomínky.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....
Barbora Foltýnková

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska řízení jakosti.....	2
2.1	Kvalita	2
2.1.1	Definice kvality	2
2.1.2	Historie kvality	2
2.1.3	Důvody zájmu o kvalitu	3
2.2	Normy a legislativa související s kvalitou.....	4
2.2.1	ISO	4
2.2.2	HACCP.....	11
2.2.3	BRC standard a IFS Mezinárodní potravinářská norma	12
2.2.4	Makro standard.....	14
2.2.5	Legislativa vztahující se ke kvalitě potravin	15
2.3	Dokumentace v systému managementu kvality	17
2.3.1	Dokumentace a její přínosy.....	17
2.3.2	Struktura dokumentace v systému managementu kvality	17
2.3.3	Firemní dokumentace	19
2.3.4	Tvorba a práce s dokumentací, zaměřená na problematiku směrnic.....	20
3	Aplikační část.....	23
3.1	Charakteristika podniku	23
3.2	Vyhodnocení auditu dle Makro standardu	24
3.3	Podklady pro tvorbu reklamační směrnice	26
4	Návrhy, nápravná opatření	30
4.1	Reklamační směrnice	30
4.2	Ostatní návrhy a doporučení	44
5	Závěr.....	47

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

1 Úvod

Řízení kvality je neopomenutelnou a nezbytnou složkou řízení téměř každého podniku. Obzvláště v oblasti výroby potravin, jejichž konzumace má přímý vliv na člověka, je důležité dosahovat co nejvyšší kvality prostřednictvím jejího řízení. Kvalita je také jedním ze tří nejdůležitějších požadavků na výrobu potravin, kterými jsou dnes bezpečnost, legálnost a kvalita. Zvláště dnes v době celosvětové konkurence se kvalita nepovažuje ani tak za konkurenční výhodu, jako na nezbytnost a očekávanou samozřejmost.

Zmíněné téma jsem si zvolila díky zájmu o kvalitu, kterou vyžadují a posuzují denně jako spotřebitel. Pokud vím, že se podnik řídí ve svém působení legislativou a je držitelem různých certifikátů a ocenění, vzbudí ve mně vždy větší důvěru. Dnes není důležitá pouze samotná kvalita výrobků, ale rovněž i způsob, jakým probíhá řízení kvality v daném podniku. Oblast potravinářství mě vždy zajímala z podobného důvodu jako kvalita, jedná se o neodmyslitelnou součást každodenního života. Spojení kvality a potravinářství je velmi blízké. Domnívám se, že právě konzumace kvalitních potravin může velmi výrazně ovlivnit i kvalitu lidského života.

Cílem mé bakalářské práce je shromáždění informací vztahujících se k řízení kvality při výrobě potravin a vytvoření návrhu reklamační směrnice na jejich základě. Jedná se o reklamační směrnici pro konkrétní výrobní podnik z oblasti potravinářství Moravan – masná výroba s.r.o. Východiskem pro tvorbu této směrnice budou normy a legislativa vztahující se k tomuto oboru a rovněž praktiky vycházející z praxe zaměřené na potřeby daného podniku.

Náplň teoretické části představuje pojetí kvality, normy a legislativa týkající se kvality v potravinářství a problematika práce s dokumentací, která s nimi úzce souvisí. Cílem teoretické části je shromáždění informací o této oblasti, sloužících následně pro vypracování praktické části

Praktická část je zaměřena na problematiku vytvoření návrhu reklamační směrnice, která bude obsahovat postup při reklamačním řízení, nápravná a preventivní opatření k jednotlivým důvodům reklamací. Cílem praktické části je vytvoření reklamační směrnice, jejímž používáním získá podnik možnost dlouhodobého hodnocení efektivity používaného opatření. Díky aplikaci této reklamační směrnice by měl podnik získat možnost rychlého objevení příčiny důvodu reklamace a zavedení nápravného opatření.

2 Teoretická východiska řízení jakosti

2.1 Kvalita

2.1.1 Definice kvality

Existuje celá řada definic vymezujících pojem jakost neboli kvalita. Mezi nejznámější patří například, jak uvádí Veber (2007, str. 19):

- „Kvalita je způsobilost k užití (Juran).“
- „Kvalita je shoda s požadavky (Crosby).“
- „Kvalita je to, co za ni považuje zákazník (Feigenbaum).“
- „Kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice dále společnosti způsobí (Taguchi).“
- „Kvalita je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách.“

Tyto definice jsou ovšem subjektivní a dochází tak k různé interpretaci pojmu jakost neboli kvalita. Je tedy zapotřebí stanovit obecnou definici tohoto pojmu a ujasnit si terminologii. Například norma ČSN EN ISO 9000 (2006, str. 19) uvádí, že kvalita (jakost) je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“. Požadavek je zde definován jako „potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné“. Význam pojmu inherentní je podle této normy „existující v něčem, zejména jako trvalá charakteristika“. Přestože je použití slova jakost v oblasti řízení kvality tolerováno a setkáme se s ním i v názvech některých knižních titulů použitých k vypracování této bakalářské práce, doporučuje se obecně používat termín kvalita.

2.1.2 Historie kvality

Lidé se s kvalitou setkávali již velmi dávno, v dobách, kdy začali vyrábět první výrobky, které jim měly sloužit a jejichž vlastnosti začali porovnávat se svými očekáváními. Postupem času se začaly objevovat nařízení a tresty za nedodržení kvality. Z ochranných důvodů vznikla i označení původu. První se objevilo u zboží importovaného do Anglie, které neslo označení „made in“, stejné jako známe dodnes. V počátcích byl za výrobek zodpovědný jeho zhotovitel, který byl zároveň tím, kdo byl v kontaktu se zákazníky. S příchodem průmyslové výroby se objevila dělba práce, kdy každý dělník pracoval na určité fázi výrobku. Takto došlo k přerušení komplexního přístupu. Podstatnou změnu v historii kvality znamenala

druhá světová válka. Výroba obrovského množství válečného materiálu by nebyla možná bez podstatného zlepšení kvality ve výrobě, která byla cíleně vyžadována. V tomto období byla běžná pravidelná měření, statistické vyhodnocování, státní, oborové či podnikové normy.

Po druhé světové válce přestalo stačit pouhé plnění předepsaných technologických parametrů. Zákazníci začali požadovat také estetičnost, spolehlivost, dobrou ovladatelnost a následně i úspornost nabízeného výrobku. Vrcholové vedení podniku se stalo odpovědným za kvalitu a její komplexní řízení. Japonci byli těmi, kdo jako první využili kvalitu pro posílení své konkurenceschopnosti. Následně si význam dodávání kvalitních výrobků a služeb uvědomovaly i ostatní podniky v dalších zemích. V normách AQAP byly poprvé stanoveny požadavky na řízení určené pro NATO, později i pro NASA a civilní sektor. Objevily se první pokusy o zavedení totálního managementu kvality (TQM). Roku 1987 byly vydány normy řady ISO 9000. Následně došlo také k revizím těchto norem. Dnes je kvalita potvrzována různými certifikáty, značkami kvality a cenami za kvalitu, které by měly být jakousi zárukou kvality pro zákazníka. Třemi základními koncepcemi managementu kvality se stali koncepce podnikových standardů, koncepce ISO a koncepce TQM. [7,8,12]

2.1.3 Důvody zájmu o kvalitu

Dnes je zájem organizací o problematiku managementu kvality téměř otázkou přežití. S ohledem na globalizaci celosvětového obchodu a růstem množství konkurentů jak na domácím, tak celosvětovém trhu roste důležitost zájmu organizací o oblast kvality. Kvalita produkce může v období, kdy dochází k převisu nabídky nad poptávkou, představovat konkurenční výhodu. Kvalita produkce bývá dnes často upřednostňována před nižší prodejní cenou. Neopomenutelným se v konkurenčním boji stal také faktor času, tedy schopnost pružně reagovat na požadavky zákazníka. Největší konkurenční výhodu tak může dnes získat pouze ten, kdo se nezaměří pouze na jednu oblast, ale pracuje se všemi atributy, kterými jsou cena, kvalita a čas. Zkrátka řízení kvality je dnes podmínkou pro možnost úspěšné existence v prostředí megakonkurence, kdy se objevují nejen tuzemští, ale i zahraniční výrobci. Světoví producenti nabízejí nepřehledné množství produktů i substitutů.

Dalším důležitým důvodem zájmu o kvalitu jsou dobře informovaní zákazníci se svými očekáváními a požadavky. Možnost volby a široká nabídka produktů na trhu podněcuje zákazníky, aby vybírali odpovědněji a rozhodli se pro to, co jim bude nejvíce prospěšné. Základem úspěchu je tak uspokojení požadavků zákazníka, avšak mnohdy je třeba tyto požadavky předčít a nabídnout zákazníkovi něco, díky čemu se rozhodne právě pro konkrétní

nabízený produkt. Zlomovým bodem v rozhodování zákazníka se tak může stát například nabídka doprovodných služeb souvisejících s daným výrobkem či službou.

Zřejmý je rovněž vztah kvality k ekonomické realitě organizace prostřednictvím nákladů a výnosů. Špatný přístup ke kvalitě může způsobit zbytečně vynaložené náklady v podobě sankcí za nekvalitní dodávky, ztrát způsobených vadnou produkcí, přepracováním nekvalitních výrobků či nutností rozsáhlých kontrol. Naopak péčí o kvalitu mohou být tyto náklady výrazně sníženy. Vliv na výnosy organizace má kvalita díky možnosti zvýšení prodeje, získání nových zákazníků, růstu podílu na trhu. Nezanedbatelným efektem je získání spokojených a loajálních zákazníků. Touto cestou vede kvalita k ziskům.

Kvalita není pouze předmětem zájmů producentů, konkurence a zákazníků, nýbrž i států a jejich orgánů. Ty prostřednictvím legislativy a podpory organizací na ochranu spotřebitelů přispívají k tvorbě příznivého prostředí. Legislativa je rovněž nástrojem státu, díky kterému chrání své občany před nebezpečnými výrobky. [11,12]

„Často se používá tato klasifikace zájmových skupin v podniku: Vlastníci organizace, pracovníci, management, zákazníci, dodavatelé, lidská společnost v okolí podniku.“ Jak uvádí Hrabě, Buňka, Rop (2005, str. 144)

2.2 Normy a legislativa související s kvalitou

2.2.1 ISO

Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů, které jsou členy ISO. Práce na mezinárodních normách se účastní jak vládní, tak i nevládní mezinárodní organizace. Dalším orgánem spolupracujícím s ISO je Mezinárodní elektrotechnická komise (IEC). Členy Evropského výboru pro normalizaci (CEN) jsou národní normalizační orgány třiceti evropských zemí. [15]

Počátek mají normy ISO v padesátých letech 20. století. Tehdy se po vzniku NATO sešly organizace z různých oblastí. Jednotlivé organizace se lišily nejen rozdílnými kulturními tradicemi, ale i pohledem na záležitosti z oblasti obchodu. Co bylo někde považováno za samozřejmost, bylo jinde zcela neznámým. Nebylo tak již možno na základně osvědčených technických norem dosáhnout potřebné shody. Bylo potřeba sjednotit priority a minimalizovat počet kolizí, které by v rámci aliance ohrožovaly celé společenství. Došlo tedy k vypracování společných zásad managementu a kritérií k možnosti posuzovat, zda jsou naplňovány

a dodržovány. Vznikly tak normy AQAP. Díky globalizaci obchodu v celosvětovém měřítku v osmdesátých letech 20. století, začalo docházet k obchodním stykům mezi zcela neznámými partnery, kteří hledali záruky, na nichž by mohli stavět své obchodní vztahy. Takovéto záruky mohl podat systém managementu dané organizace podrobený nezávislému auditu.

Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila v roce 1987 soubor norem ISO 9000. Tyto normy se nesoustředily na technické požadavky na výrobky a procesy, nýbrž se zabývaly výhradně požadavky na systém kvality. Výhodou bylo, že normy řady ISO 9000 byly určeny pro všechny organizace bez ohledu na jejich velikost, či zaměření. Možnost uplatnění se tak nachází jak v oblasti služeb, tak ve výrobních podnicích. Univerzálnost, která je výhodou, se ovšem střetává s přílišnou obecností. Tento negativní jev obvykle způsobuje, že si především začínající podniky nedokáží poradit s aplikací požadavků těchto norem do praxe. Charakter norem řady ISO 9000 je pouze doporučující. Pokud se ovšem dodavatel odběrateli v obchodní smlouvě zaváže aplikovat u sebe systém kvality na základě těchto norem, nejsou již pro tohoto podnikatele pouze doporučením, ale závazným předpisem. Vyžadování systému kvality na základě požadavků norem ISO 9000 dnes bývá ze strany odběratelů zcela běžnou praxí a jejich dodržování se stává spíše samozřejmostí, než konkurenční výhodou. Ovšem nejedná se o dosažitelné maximum, kterého je možné docílit. Odběratelé se tak často nespokojí u svých dodavatelů jen s certifikáty systému kvality podle norem ISO řady 9000, ale kladou na ně další mnohdy daleko přísnější požadavky. Celou koncepci norem ISO je tak potřeba chápat za jakýsi základ, který je třeba dále rozšiřovat. [7,8]

Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi obecných zásadách:

- **Zaměření na zákazníka** – naplnění této zásady spočívá v poznání potřeb, splnění požadavků a překonání očekávání zákazníka.
- **Vedení** – vedoucí pracovníci mají udávat směr vývoje organizace.
- **Zapojení pracovníků** – pracovníci se podílejí na kvalitě.
- **Procesní přístup** – pomocí pojetí činností jako procesů je dosahováno výsledků.
- **Systémový přístup k managementu** – procesy jsou řízeny na bázi systémového přístupu.
- **Neustálé zlepšování** – výkonnost organizace by měla být zlepšována pomocí neustálého zlepšování.

- **Rozhodování na základě faktů** – aktivity organizace by měly vycházet z analýz údajů a informací.
- **Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy** – dodavatelské vztahy by měly vytvářet vzájemný prospěch. [12]

V průběhu let došlo již k několika revizím norem ISO. Mezi aktuální verze patří ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník z roku 2006 a ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu kvality - Požadavky z roku 2009.

Česká technická norma ČSN EN ISO 9000 z dubna 2006, která nahradila ČSN EN ISO 9000 ed. 2 z března 2002 a ČSN EN ISO 9000 ze srpna 2001 je českou verzí evropské normy EN ISO 9000:2005. Části této normy jsou předmět normy, základní principy systémů managementu kvality, definice a příloha A. Oblast řízení kvality s sebou nese řadu pojmů, jejichž přesné definování a pochopení je nutností. Obecně platné definice těchto pojmů nalezneme převážně v normě ISO 9000. Díky používání slovníku, který je její součástí, dochází k přesnému pochopení termínů a jsou odstraněny obtíže vzniklé ze špatné interpretace, či neporozumění pojmu. Norma ISO 9000 definuje některé termíny takto:

- **Audit** je „systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu“.
- **Dodavatel** je „organizace nebo osoba, která poskytuje produkt“.
- **Dokument** je „informace na podpůrném médiu“.
- **Efektivnost** je „rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy“.
- **Kvalita** je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“.
- **Náprava** je „opatření k odstranění zjištěné neshody“.
- **Neshoda** je „nesplnění požadavku“.
- **Opatření k nápravě** je „opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace“.
- **Preventivní opatření** je „opatření k odstranění příčiny potenciální neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace“.
- **Požadavek** je „potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají, nebo jsou závazné“.

- **Shoda** je „splnění požadavku“.
- **Spokojenost zákazníka** je „vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků“.
- **Organizační struktura** je „stanovení odpovědností, pravomocí a vztahů mezi lidmi“.
- **Vada** je „nesplnění požadavků ve vztahu k zamýšlenému nebo specifikovanému použití“.
- **Zákazník** je „organizace nebo osoba, která přijímá produkt“.
- **Záznam** je „dokument, v němž jsou uvedeny dosažené výsledky nebo v němž se poskytují důkazy o provedených činnostech“.
- **Zlepšování kvality** je „část managementu kvality zaměřená na zvyšování schopnosti plnit požadavky na kvalitu“.

Množství definic v normě ISO 9000 je opravdu velké. Pokud se v definici objevuje jiný termín z této normy, je na něj čtenář odkázán a vzniká tak propojení termínů normy. Navíc jsou mnohdy uváděny i příklady a poznámky pro přesnější vysvětlení. Usnadnění nalezení jednotlivých definic zajišťuje abecední rejstřík na konci normy. [14]

Česká technická norma ČSN EN ISO 9001 z dubna 2009, která nahradila ČSN EN ISO 9001 ze srpna 2001 a ČSN EN ISO 9001 ed. 2 z března 2002, je českou verzí evropské normy EN ISO 9001:2008. Provedená revize nezavedla žádné nové požadavky, jejím cílem bylo vyjasnit text normy. Obsahem této normy je několik částí, jsou jimi:

- **Předmluva**

Jsou zde uvedeny informace o vypracování a návaznosti dokumentu a další informace o schválení a používání této normy.

- **Úvod**

V úvodu normy je obecná část, procesní přístup, vztah k ISO 9004 a část popisující kompatibilitu s jinými systémy managementu.

- **Předmět**

Tato část se týká použití a aplikace normy.

- **Citované normativní dokumenty**

Pro správné použití této normy je nezbytná norma ISO 9000:2005.

- **Termíny a definice**

Platí zde termíny a definice uvedené v normě ISO 9000.

- **Systém managementu kvality**

Jsou zde obsaženy všeobecné požadavky na systém managementu kvality a požadavky na dokumentaci. Organizace musí na základě požadavků normy ISO 9001 vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém managementu kvality. Rovněž je zde zmíněn požadavek neustálého zlepšování jeho efektivnosti. Požadavky na dokumentaci popisují obecně, co musí dokumentace systému kvality zahrnovat a požadavky na příručku kvality, řízení dokumentů a řízení záznamů. Ze zmíněných požadavků vyplývá nutnost přezkoumávání a aktualizace dokumentů, identifikaci změn, zajištění dostupnosti aktuálních verzí v místech, kde je daná dokumentace používána. Opomenuta není ani čitelnost a identifikace dokumentů.

- **Odpovědnost managementu**

Tato část zahrnuje požadavky na angažovanost a aktivitu managementu, zaměření na zákazníka, politiku kvality, plánování, odpovědnost, pravomoc a komunikaci a přezkoumání systému managementu. Management musí dokázat svou angažovanost, zajistit stanovování a plnění požadavků zákazníka, fungování komunikace v systému managementu kvality a stanovit odpovědnosti a pravomoci v organizaci. Požadavky na přezkoumání systému managementu se týkají především vstupu a výstupu této činnosti. Přes vstupní informace se má management dopracovat k výstupním rozhodnutím a opatřením.

- **Management zdrojů**

Management zdrojů zahrnuje poskytování zdrojů, lidské zdroje, infrastrukturu a pracovní prostředí. Zdroje musí vyhovovat potřebám systému managementu kvality a vést ke spokojenosti zákazníka. U pracovníků se požadavky zaměřují na vzdělání, výcvik, dovednosti a zkušenosti. Infrastrukturou jsou myšleny budovy, pracovní prostory, technické vybavení, zařízení pro proces a podpůrné služby. Pracovní prostředí, týkající se podmínek výkonu práce musí umožňovat dosahování shody s požadavky na produkt.

- **Realizace produktu**

Tato oblast je rozdělena na několik částí a to na plánování realizace produktu, procesy týkající se zákazníka, návrh a vývoj, nákup, výroba a poskytování služeb a řízení monitorovacího a měřicího zařízení. Jsou zde tak zmíněny požadavky týkající se kompletní realizace produktu.

- **Měření, analýza a zlepšování**

Nalezneme zde obecné požadavky, požadavky na monitorování a měření, řízení neshodného produktu, analýzu dat, zlepšování, nápravná opatření a preventivní opatření.

Monitorování a měření zahrnuje spokojenost zákazníka, interní audit, monitorování a měření procesů a produktu. Neshodný produkt by neměl být nechtěně použit nebo dodán zákazníkovi. Způsoby pro nakládání s takovýmto produktem jsou například odstranění neshody, udělení výjimky pro použití, zamezení původnímu použití, přijetí opatření k možným důsledkům po začátku dodávání nebo používání neshodného produktu. Vhodná data musí být organizací určována, shromažďována a analyzována. Zlepšování efektivnosti systému managementu kvality musí být neustálé. Preventivní a nápravná opatření slouží k odstranění neshod a potenciálních neshod. Prostřednictvím dokumentovaných postupů jsou neshody určovány spolu s jejich příčinami a jsou zavedena opatření, která jsou zaznamenávána a přezkoumávána.

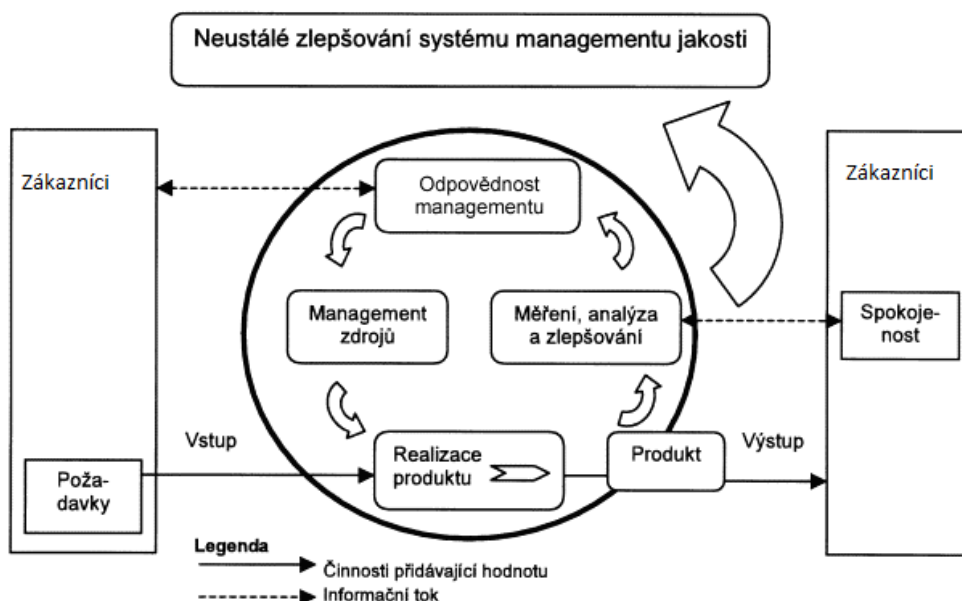
- **Příloha A a Příloha B**

V přílohách jsou uvedeny kompatibility ISO 9001:2008 s dalšími normami ISO. [15]

„Tato mezinárodní norma podporuje používání procesního přístupu při vytváření, implementaci a zvyšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků.“ Jak uvádí ČSN EN ISO 9001 (2009, str. 11)

Propojení jednotlivých procesů systému managementu kvality znázorňuje obrázek 2.1.

Obr.: 2.1 Model procesně orientovaného systému managementu kvality



Zdroj: ČSN EN ISO 9001 (2009, str. 13)

Součástí norem ISO 9000 je také ČSN EN ISO 9004 Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Nová verze této normy má být vydána 1.7.2010. Aktuálně používanou verzí je verze z roku 2001. Rozdílem mezi normou ISO 9004 a 9001 je především návod na širší rozsah cílů týkajících se systému managementu kvality obsažen v normě ISO 9004. Jedná se o prostředek pro neustálé zlepšování výkonnosti, účinnosti a efektivnosti organizace. Některé části norem jsou zcela shodné. Účelem této normy není certifikace. [10]

Certifikát systému managementu kvality vydávají certifikační organizace, tedy nezávislé organizace na základě ohodnocení splnění požadavků systému managementu kvality z norem řady ISO 9000. Výsledek takového auditu je kritériem pro výběr jedné ze tří možností a to buď k udělení certifikátu systému managementu jakosti, k poukázání na nedostatky a dohodě na následném auditu či k odmítnutí certifikovat systém managementu kvality. Certifikát se může vztahovat k celé organizaci, nebo jen k některým jejím složkám. Je nutné certifikát obnovovat při tzv. recertifikačním auditu, jelikož nemá neomezenou platnost. Certifikát je majetkem certifikační společnosti, která jej pouze propůjčuje organizaci na základě úspěšného auditu. [5]

1. září 2005 byla publikována norma pro certifikaci managementu bezpečnosti potravin. Tento standart obsahuje požadavky na celý potravinářský řetězec a umožňuje harmonizaci standardů bezpečnosti potravin v mezinárodním měřítku. Jedná se o normu ISO 22000, která umožňuje zvýšení efektivity certifikačních auditů a snížení nákladů, díky zredukování množství norem zabývajících se bezpečností potravin. V budoucnu pravděpodobně můžeme očekávat přechody společností z certifikace HACCP na ISO 22000. Důvody pro tento přechod jsou jednoznačně mezinárodní akceptovatelnost, možnost aplikace na kteroukoliv část potravinářského řetězce, zredukování počtu norem, zachování struktury a postupu normy ISO 9001 a její propojení s bezpečností potravin na základě systému HACCP. [1]

Česká verze normy byla přijata v květnu 2006 jako ČSN EN ISO 22000 Systémy managementu bezpečnosti potravin – Požadavky na organizaci v potravinovém řetězci. Konkrétně jsou této normě části předmluva, úvod, předmět normy, citované normativní dokumenty, termíny a definice, systémy managementu bezpečnosti potravin, odpovědnost managementu, management zdrojů, plánování a realizace bezpečných produktů, validace,

ověřování a zlepšování systému managementu bezpečnosti potravin, příloha A, příloha B, příloha C. Jako klíčové prvky vedoucí k bezpečnosti potravin uvádí norma interaktivní komunikaci, management systému, programy nezbytných předpokladů a zásady HACCP. [16]

Aplikace této normy je možná nezávisle na jiných normách pro systémy řízení. Díky vzájemnému doplňování systémů ISO 9001 a ISO 22000 je vhodné integrovat je při rozhodování vedení organizace. Systémy HACCP v ČR byly před vznikem normy ISO 22000 certifikovány obvykle na základě vyhlášky 147/98 Sb. v platném znění a Věstníku Mze z roku 2000. Případně se jednalo i o certifikace na základě požadavků BRC a IFS. [9]

2.2.2 HACCP

Systém HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) se zabývá analýzou nebezpečí v kritických kontrolních bodech, což vede k zabezpečení nezávadnosti potravin jak po stránce zdravotní, tak hygienické. Podstatou tohoto systému je identifikace kritických kontrolních bodů, ve kterých by mohlo hrozit narušení zdravotní nezávadnosti. Kritické body se mohou nacházet v celém technologickém procesu zpracování a při manipulaci s potravinami.

Vznik HACCP předcházela vzniku norem ISO. Svůj původ má systém HACCP v USA v období 70. let 20. století, kdy byl poprvé použit pro účely NASA. Bylo zapotřebí snížit rizika, která by mohla hrozit astronautům během letu. Cílem bylo dosáhnout výroby maximálně bezpečných potravin, aby bylo zabráněno jakémukoliv riziku nebezpečí z nich. Systém HACCP se pak začal rozšiřovat do zpracovatelských potravinářských podniků, nejprve v USA a později i do Kanady, Austrálie i Evropské unie.

Nutností je stanovení kritických mezí v místech označených jako kritické body a přijetí opatření umožňujících prevenci či alespoň zmírnění. Nezbytnou součástí je dodržování pravidelných kontrol a vedení evidence. HACCP je možno aplikovat do všech stupňů potravinářského řetězce. Na rozdíl od norem ISO se zaměřuje především na prevenci zdravotní nezávadnosti. Je zde tedy přechod od retrospektivního posuzování finálních výrobků k prevenci. Použití systému HACCP je levnou a účinnou variantou zabezpečení zdravotní nezávadnosti potravin. [4,12]

*„Pojem **nebezpečí** zahrnuje nejen biologické, chemické a fyzikální činitele, ale i výrobní podmínky a určité situace schopné způsobit narušení zdravotní nezávadnosti surovin a přísad od rozpracovaného výrobku po hotový výrobek.“*

„Analýza nebezpečí představuje souhrn výsledků zhodnocení všech operací, které jsou součástí výroby, zpracování, uchování, skladování, přepravy, distribuce, kuchyňské a jiné přípravy včetně konzumace výrobků.“

„Kritický kontrolní (ochranný) bod je pracovní operace, proces, místo nebo prostor, jenž je soustavně kontrolován a na němž se uplatňují ochranná opatření k zamezení nebo snížení nebezpečí na přijatelnou míru.“ Jak uvádí Červenka (2001, str.81)

Postup pro zavedení systému HACCP je založen na sedmi základních principech, kterými jsou:

- Provedení analýzy nebezpečí.
- Stanovení kritických bodů.
- Stanovení znaků a kritických mezí v kritických bodech.
- Vymezení systému sledování v kritických bodech.
- Stanovení nápravných opatření pro každý kritický bod.
- Zavedení ověřovacích postupů.
- Zavedení evidence a dokumentace. [18]

Od 1. dubna 2010 byla vyhláškou č. 45/2010 Sb. Zrušena vyhláška č. 147/1998 Sb. o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby potravin včetně změnových vyhlášek. Náplň zrušené vyhlášky dostatečně pokrývají nařízení evropského parlamentu a rady č. 178/2002 (kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin), č. 852/2004 (o hygieně potravin) a č. 853/2004 (stanovující zvláštní hygienické předpisy pro potraviny živočišného původu). V těchto nařízeních jsou stanovena pravidla pro provozovatele potravinářských podniků, včetně povinnosti vytvoření systému HACCP.

2.2.3 BRC standard a IFS Mezinárodní potravinářská norma

Snahou Evropského úřadu pro bezpečnost potravin a současně i jednotlivých národních institucí zabývajících se bezpečností potravin je ovlivňovat ty, kteří se pohybují v oblasti potravinářství, aby co nejlépe naplňovali požadavky spotřebitelů. Rovněž se tento úřad zabývá podáváním důkazů potvrzujících bezpečnost a kvalitu potravin na společném trhu Evropské unie. Důležitou činností potravinářského sektoru není jen zajištění bezpečnosti a nezávadnosti potravin, nýbrž i neustálé zvyšování kvality nabízených potravin. V rámci

celosvětové iniciativy pro bezpečnost potravin GFSI byly schváleny normy BRC i IFS. Tyto normy se podobají jak rozsahem, tak podobnými požadavky. V České republice požadují mezinárodní obchodní řetězce po výrobcích potravin především zavádění systémů kvality a bezpečnosti potravin a provádění auditů zejména podle zmíněných standardů BRC a IFS. [19]

Asociace britských maloobchodníků (British Retail Consortium) vypracovala společně s výrobcí potravin, certifikačními společnostmi a akreditačním orgánem Velké Británie (UKAS) standard BRC (British Retail Consortium Technical Standard and Protocol), který vznikl za účelem ochrany spotřebitele prostřednictvím poskytnutí obecného základu a sjednocení požadavků na hygienu a bezpečnost potravin pro certifikaci společností vyrábějících a balících potravinářské výrobky.

Tvůrci standardu IFS (International Food Standard) byli německé a francouzské sdružení obchodníků (HDE – Hauptverband des Deutschen Einzelhandels e.V. a FCD - Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution). Důvodem vzniku bylo vytvoření kompletního standardu zajišťujícího kvalitu a bezpečnost potravin pro jednotnou kontrolu dodavatelů potravin největších evropských obchodníků. [19, 21]

Požadavky normy IFS obsahují pět oblastí, jsou jimi:

- Odpovědnost vrcholového vedení (Senior Management Responsibility)
- Systém řízení jakosti (QMS)
- Řízení zdrojů (Resource Management)
- Proces výroby (Production Process)
- Měření, analýzy, zlepšování (Measurements, Anylysis, Improvements)

V oblasti odpovědnosti vrcholového vedení se norma IFS zabývá politikou a strukturou společnosti, zaměřením na zákazníka a přezkoumáním vedení. Na základě politiky společnosti musí být definovány cíle pro jednotlivá oddělení. Cíle musí být sděleny zaměstnancům, nutné je jich efektivní zavedení a pravidelná kontrola jejich plnění. Organizační schéma společnosti popisuje její strukturu. Musí existovat jasný popis pracovních míst, včetně definování pravomocí, zaměstnanci si musí být vědomi svých povinností. Je nezbytné identifikovat potřeby a očekávání zákazníků, ty musí být brány v úvahu při tvorbě cílů jakosti. Vrcholové vedení organizace zajišťuje pravidelné přezkoumávání systému řízení kvality.

System řízení jakosti se zaměřuje na HACCP, jež musí být zaveden ve všech výrobních místech. Rovněž musí být systém řízení jakosti v souladu s legislativními požadavky. Nalezneme zde také požadavky na dokumentaci. U dokumentů je důležitá jejich čitelnost, jednoznačnost a srozumitelnost, toto všechno musí být zajištěno stejně jako jejich dostupnost v aktuální verzi odpovědným osobám. Všechny záznamy musí být uchovávány v souladu s legislativními požadavky.

Řízení zdrojů se zaměřuje především na zaměstnance, ti musí práci, která ovlivňuje bezpečnost, legálnost a jakost potravin, vykonávat na základě vzdělání, zkušeností či školení, případně kombinace těchto variant. Požadavky na lidské zdroje jsou zaměřeny především na personální hygienu. Školení musí být prováděna s ohledem na požadavky na produkt a potřebu pracovníků. Obsahem této části normy jsou také zařízení na čištění a sanitaci, personální hygienu a zařízení pro zaměstnance.

Oblast výroby produktů je zaměřena na přezkoumání smluv, specifikaci produktu, vývoj výrobku, nakupování, balení produktu, požadavky na prostředí závodu, půdorys závodu a umístění procesu, budovy a zařízení, čištění a desinfekci, odpady a jejich likvidaci, riziko cizích předmětů, kovů, rozbitého skla a dřeva, sledování a kontrolu škůdců, přejímku zboží a skladování, dopravu, údržbu a opravy, zařízení, validaci procesu, sledovatelnost, geneticky modifikované organismy (GMO), alergeny a specifické podmínky výroby.

Poslední částí normy IFS je oblast měření, analýzy a zlepšování, zde je probírána problematika interních auditů, prohlídek provozu, řízení procesu, kalibrace, kontrola měření a monitorovací nástroje, kontrola množství, analýz produktu, karantén a propouštění výrobků, řízení stížností autorit a zákazníků, řízení incidentů, stahování výrobků a jejich odvolávání, řízení neshodných výrobků a opatření k nápravě. [13]

2.2.4 Makro standard

Společnost MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. klade důraz na výběr dodavatelů a jejich kontrolu. U těch, kdo dodávají výrobky pod jejich vlastní značkou, požadují IFS certifikaci nebo IFS Logistic¹ certifikaci. U dalších dodavatelů je nutná certifikace IFS, BRC, EurepGAP², popřípadě každoroční audit Makra, tzv. Makro standard. Jedná se o standard založen na požadavcích IFS a IFS Logistic, pro spotřební zboží na BRC, který je požadován

¹IFS Logistic - Mezinárodní potravinářská norma, určena pro poskytovatele služeb v oblasti skladování a přepravy potravin. [21]

² EurepGAP – Good Agricultural Practice – Norma vyvinutá zástupci evropských supermarketů popisující minimální požadavky na správnou zemědělskou praxi určená pěstitelům a dodavatelům čerstvé zeleniny a ovoce. [21]

po dodavatelích potravin, kosmetiky, detergentů a spotřebního zboží, kteří nemají mezinárodní certifikaci. [21]

Makro standard je složen z několika sekcí, které jsou hodnoceny jednotlivě a následně jsou shrnuty v celkovém hodnocení, z něhož vyplývá výsledek auditu. Náplň těchto sekcí je uvedena v příloze č. 1.

Jako možná hodnocení se nabízejí tyto A – Splněno (>95%), B – Nutná akce (85 až 95%), C – Nesplněno (<85%). V případě, kdy je zjištěna alespoň jedna kritická neshoda, je audit hodnocen známkou C – nesplněno. Na otázku je odpovídáno ANO, NE u neaplikovatelných otázek je zaznamenáno N/A. Existují-li neaplikovatelné otázky, je odpovídajícím způsobem upraven počet maximálně dosažitelných bodů a minimum bodů v daných sekcích. U opakovaného výskytu neshody z minulého auditu se odečítá trojnásobný počet bodů. Opakovaný audit je doporučen v případě získání výsledku C, zjištění kritických či většího počtu závažných neshod. Pokud je na jednu nebo více kritických otázek odpovězeno NE, je audit hodnocen známkou B – nutná akce. Konečné rozhodnutí je na straně Makro Cash & Carry ČR s.r.o.

2.2.5 Legislativa vztahující se ke kvalitě potravin

Společnosti působící v potravinářském průmyslu se musí řídit řadou zákonů ČR. Jako člen Evropské unie se musí Česká republika přizpůsobit také její legislativě, což rovněž ovlivňuje fungování těchto společností.

Především je potřeba zmínit zákon č. 110/1997 Sb. v platném znění, o potravinách a tabákových výrobcích, veterinární zákon (166/1997 Sb. v platném znění), zákon o lihu (61/1997 Sb. v platném znění), zákon o vinohradnictví a vinařství (321/2004 Sb. v platném znění) a zákon o ochraně veřejného zdraví (258/2000 Sb. v platném znění). Vezmeme-li v úvahu všechny vyhlášky k těmto zákonům a jejich novely, dostaneme se k číslu převyšujícímu sto právních norem. Některé vyhlášky vydalo Ministerstvo zemědělství, jiné Ministerstvo zdravotnictví. Například zpracovatelů masa se týká vyhláška 326/2001 Sb. v platném znění, kterou se stanoví požadavky na maso, masné výrobky, ryby, ostatní vodní živočichy a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich, vyhláška 375/2003 Sb. v platném znění, která stanovuje veterinární požadavky na živočišné produkty a další vyhlášky.

Oblastí ochrany spotřebitele se zabývá v ČR občanský zákoník a zákon o ochraně spotřebitele (Zákon č. 634/1992 Sb. ve znění pozdějších novel) zabezpečují ochranu spotřebitele v ČR. Zákon č. 59/1998 Sb. v platném znění o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku. [2,5]

V otázce dodržování práva nelze opomenout kontrolní činnost státních dozorových orgánů. Mezi tři základní řadíme státní veterinární správu ČR, Státní zemědělskou a potravinářskou inspekci a Českou obchodní inspekci.

Státní veterinární správa ČR vykonává svou činnost na základě veterinárního zákona č.166/1999 Sb. Smysl této organizace je především v dozoru nad zdravím zvířat a zdravotní nezávadností potravin živočišného původu. Rovněž dohlíží na to, že zvířata nesmí být týrána a dozoruje ochranu ČR před zavlečením nález nebo jejich nositelů.

Státní zemědělská a potravinářská inspekce kontroluje potraviny a suroviny, z nichž se vyrábí, zemědělské, mydlářské, saponátové a tabákové výrobky. Kontrola kvality je tímto orgánem prováděna pomocí analytických a senzorických znaků. Zdravotní nezávadnost je kontrolována ověřováním splnění mikrobiologických požadavků a kontrolou na obsah cizorodých látek. Kompetence Státní zemědělské a potravinářské inspekce sahají od výroby přes skladování a přepravu po prodej a týkají se i dovezených výrobků.

Česká obchodní inspekce je nejznámějším orgánem státního dozoru podřízeným Ministerstvu průmyslu a obchodu. Kontrola tohoto orgánu se zaměřuje na prodejce a dodavatele výrobků a zboží na vnitřní trh, poskytovatele služeb či spotřebitelských úvěrů a ostatní vyvíjející podobnou činnost na tomto trhu. [2]

Právo Evropské unie tvoří nařízení, směrnice, rozhodnutí, doporučení nebo stanoviska. Právo EU je nadřazeno právu jejích členů, kteří musí převzít předpisy EU a zrušit předpisy, které jsou v rozporu s právem EU. Například bezpečností výrobků se zabývá směrnice 85/374/EEC o odpovědnosti za vadné výrobky a směrnice 92/59/EEC o všeobecné bezpečnosti výrobků. Takovýchto předpisů existuje velmi mnoho a věnují se různým oblastem. [2, 11]

2.3 Dokumentace v systému managementu kvality

2.3.1 Dokumentace a její přínosy

V souladu s normou ČSN EN ISO 9001 musí organizace vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém managementu kvality. Dle této normy musí dokumentace systému managementu kvality zahrnovat:

- „*dokumentovaná prohlášení o politice kvality a cílech kvality*“
- „*příručku kvality*“
- „*dokumentované postupy a záznamy požadované touto mezinárodní normou*“
- „*dokumenty včetně záznamů určené organizací jako potřebné k zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů*“.

Viz. ČSN EN ISO 9001 (2009, str. 17)

Rozsah zmiňované dokumentace se může lišit s ohledem na velikost a druh činností, složitost procesů a jejich vzájemné působení a kompetence pracovníků. [15]

Existence dokumentace přináší celou řadu přínosů, především:

- zavedení **jednotných postupů** tzn. určení „nejlepších“ postupů, jakým lze vykonávat opakující se činnosti,
- **transparentnost** umožňující doložení provedeného postupu v případě, že dojde k pochybnosti o výsledku činnosti či procesu,
- **uchování know-how**, díky dokumentaci zůstává ve firmě uchováno „know-how“ i v případě, že odejde jediný pracovník, který znal a používal určitý postup. [11]

„Z hlediska řízení můžeme za dokument považovat jakýkoliv písemný či jiný předpis, který je schválen příslušnou autoritou (manažerem) a má charakter trvalého příkazu.“ Jak tvrdí Veber (2007, str. 79)

2.3.2 Struktura dokumentace v systému managementu kvality

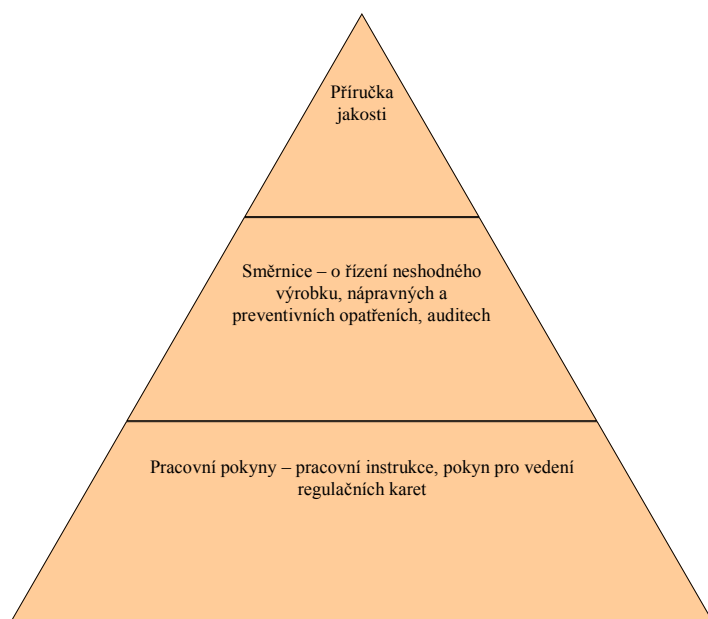
Dokumentace organizace je tvořena dvěmi základními skupinami dokumentů a to specifikacemi a záznamy. Specifikace popisují, jak mají probíhat procesy, postupy nebo činnosti organizace a definují její produkty. Záznamy pak můžeme následně doložit, jak byla realizována nějaká činnost. Pokud se změní situace v oblastech, které se týkají specifikací,

měly by se tyto dokumenty aktualizovat na základě nastalých změn. Ovšem dodatečná změna záznamů je zcela nevhodná, jelikož by tak došlo ke změně vypovídacích schopností informací.

Další možností dělení dokumentů je dle místa vzniku na dokumenty interní a externí. Interní dokumenty vznikají ve vlastní organizaci, externí dokumenty mají původ mimo vlastní organizaci. [8]

Následující obr.: 2.2 uvádí znázornění struktury dokumentace systému managementu kvality (QMS) s příklady. Tato struktura ovšem nemusí být aplikována zcela totožně. Počet úrovní se může lišit například v závislosti na velikosti organizace. Je tedy možná existence dvou nebo čtyř úrovní, případně jiného počtu. [3]

Obr.: 2.2 Struktura dokumentace QMS s příklady



Zdroj: Briš (2005, str. 60)

Příručka jakosti specifikuje systém řízení jakosti organizace. Tato první vrstva dokumentace slouží jak pro interní, tak pro externí účely. Jedná se o prezentaci systému řízení jakosti organizace. Můžeme se setkat s velmi obsáhlou podobou i se stručnější formou odkazující na nižší úrovně dokumentace. Základem tvořícím obsah příručky jakosti jsou základní informace o organizaci, uspořádání organizace, mise, vize a rovněž politika jakosti

dané organizace, popis systému managementu organizace a mapa jednotlivých procesů probíhajících v organizaci.

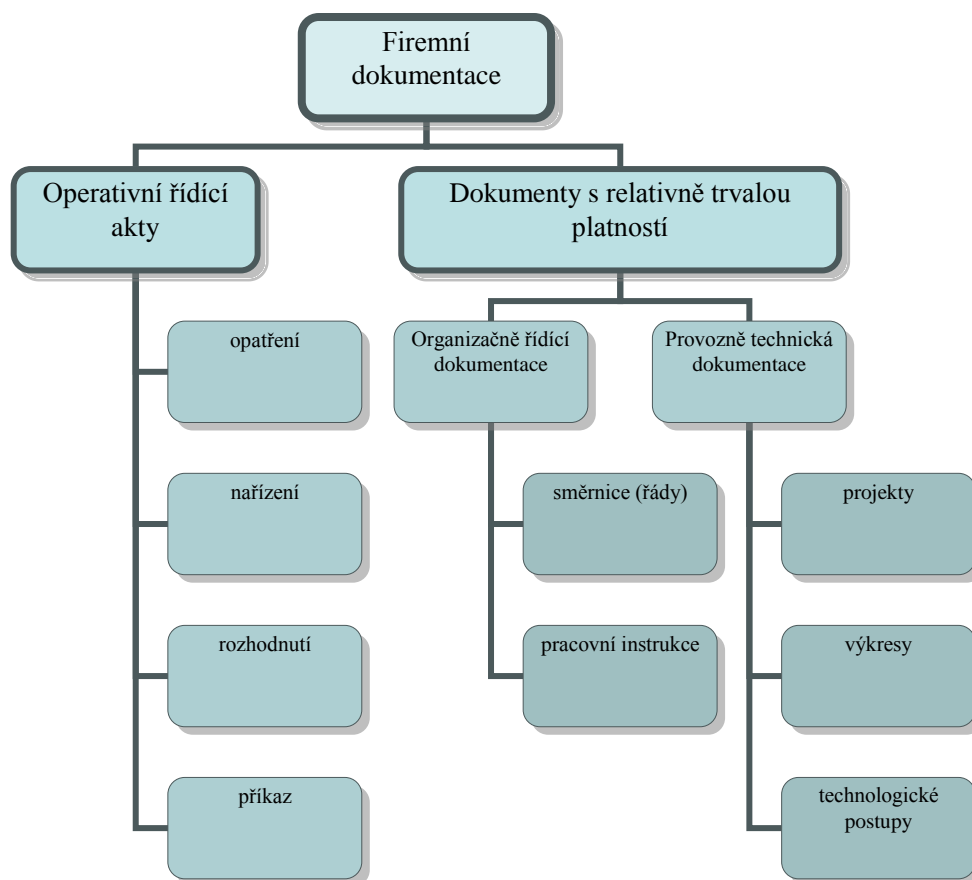
Následující vrstvy dokumentace představují interní dokumenty. **Druhá vrstva** je tvořená směnicemi upravujícími postupy realizace činností či procesů. Náplní této vrstvy je například popis postupu v případě reklamace.

Obvyklou **třetí vrstvu** představují dokumenty sloužící k výkonům konkrétních operací. Konkrétně se může jednat o popis technologických, pracovních a kontrolních operací prostřednictvím postupů, instrukcí, výkresů a schémat. [8,12]

2.3.3 Firemní dokumentace

Jako jedno z možných dělení dokumentace v organizaci se nabízejí také dva základní typy dokumentace, a to operativní řídicí akty a dokumenty s relativně trvalou platností. Struktura firemní dokumentace je znázorněna na obr.: 2.3.

Obr.: 2.3 Struktura firemní dokumentace



Zdroj: Veber (2006, str. 96)

Operativní řídicí akty vydávají obvykle generální ředitel, jednatel, předseda představenstva apod. k okamžitým zásahům formou rozhodnutí, opatření, nařízení či příkazu.

Dokumenty s relativně trvalou platností mají za cíl standardizaci činnosti, procesu či prvku, jsou rozděleny do dvou skupin. Ve skupině „**Organizačně řídicí dokumentace**“ bývají ošetřeny činnosti technicko-hospodářského charakteru, jako jsou například zásobování, řešení stížností a reklamací. Oproti tomu v „**Provozně technické dokumentaci**“ se jedná především o hlavní výkony organizace. Takováto dokumentace zahrnuje například výrobní výkresy a pracovní instrukce. Jelikož se u této skupiny dokumentů jedná o relativně trvalou platnost, je třeba příslušné dokumenty aktualizovat v návaznosti na změnách. [11]

Ve výše zmíněné struktuře firemní dokumentace tak nalezneme například směrnice mezi organizačně řídicí dokumentací spadající pod dokumenty s relativně trvalou platností. Z tohoto zařazení vyplývá nutnost revizí a přezkoumávání směrnic kvůli zajištění jejich aktuálnosti.

2.3.4 Tvorba a práce s dokumentací, zaměřená na problematiku směrnic

Při zpracování dokumentu musí být brána v potaz především platná legislativa. Tímto úkolem by se měl zabývat odborný pracovník, případně tým, který zajistí rovněž použití nejlepších praktik. Přezkoumání a schválení dokumentů by vždy měli provést příslušní pracovníci. Důležitými požadavky jsou čitelnost, datování, snadná přístupnost, udržování v pořádku a archivace dokumentace po určitou dobu. Používány mohou být pouze platné dokumenty, ty zastaralé musí být staženy a archivovány. V podobě původního znění musí být archivován aspoň jeden výtisk. Kvůli dodržení věcné správnosti, čitelnosti a dalším požadavkům je nutné cca každé 2-3 roky provádět revize dokumentů, kterými by měly být odhaleny nedostatky. Tyto zásady je potřeba dodržet především u řízené dokumentace. [12]

Harmonogram práce s řízenou dokumentací tak můžeme shrnout do několika kroků, kterými jsou:

- **Vypracování dokumentace**

Při tvorbě dokumentace je nutné vycházet z aktuální legislativy a respektovat doporučení týkající se formální a obsahové podoby dokumentace.

- **Připomínkování a schvalování dokumentace**

Schválení dokumentace by mělo následovat až po průběhu připomínkového řízení, kdy by se měli zainteresovaní účastníci řízení vyjádřit formou diskuze, či písemně k návrhu dokumentace.

- **Schvalovací řízení**

Po ukončení předchozího kroku by měl příslušný vedoucí pracovník schválit definitivní podobu dokumentace.

- **Vydávání dokumentace**

Dokumentace je vydávána na základě rozdělovníku.

- **Distribuce**

Dokumentace by měla být předána na příslušná místa, například prostřednictvím pověřeného pracovníka spravujícího dokumentaci.

- **Udržování/spravování dokumentace**

Veškeré změny v dokumentaci by měly být zaznamenány ve změnovém listu a promítnuty na všechna místa, kde je daná dokumentace zavedena. Ve změnovém listu mají být zapsány také revize dokumentů, které nepřinesly žádné změny. Odpovědná osoba by měla na určeném místě skladovat originál řízené dokumentace a informace o distribuci a platnosti dokumentace.

Aktéry, se kterými se setkáváme ve výše uvedených krocích práce s dokumentací, jsou zpracovatel, schvalovatel, vydavatel, distributor, revizor a správce dokumentace. Působnost, pravomoc a odpovědnost těchto aktérů musí přesně definována. [3]

Hlavička dokumentu má obvykle podobu znázorněnou v podobě tabulky 2.1. Obsahuje údaje důležité pro identifikaci dokumentu, jako je logo instituce, název daného dokumentu, jeho číselné označení, počet stran v podobě „strana/celkový počet stran“, změna vypovídá o stavu dokumentu, kdy u prvního vydání je do kolonky dosazována nula a při první změně jednička, u písemné podoby se setkáváme také s číslem výtisku ve vazbě na rozdělovník, u elektronické dokumentace je veden seznam přístupových práv. [12]

Tab.: 2.1 Vzor hlavičky dokumentu

Logo instituce	Název dokumentu	Strana:
		Změna:
	Číselné označení dokumentu	Výtisk č.:

Zdroj: Veber (2007, str. 81)

Jednotlivé organizace se obvykle snaží o sjednocení formální podoby své dokumentace. Jednotná podoba dokumentů bývá promítnuta do titulního listu a identifikačních náležitostí vnitřních listů. Titulní list obvykle obsahuje název, číselné označení, informace o změnách či revizích dokumentu, údaje o zpracovateli a schvalovateli dokumentu, platnost dokumentu, rozsah stran, případně číslo výtisku. Na vnitřních stránkách bývá obvykle hlavička dokumentu. Součástí dokumentu by měl být také změnový list evidující jednotlivé změny a revize. Informace o tom, kdo příslušnou dokumentaci obdržel, získává pak správce dokumentace z rozdělovníku, pokud se jedná o papírovou podobu dokumentace, nebo ze seznamu přístupových práv v případě elektronické dokumentace. [11]

V dnešní době se nesetkáváme jen s dokumentací v papírové, ale také v digitální podobě. Významným důvodem pro její používání je bezpochyby snaha odstranit „papírování“. Ovšem je třeba mít na paměti zásady ochrany dat na elektronických nosičích týkající se:

- přístupu k počítači a dovednosti otevření příslušným pracovníkem,
- přístupových práv k souborům,
- zabezpečení vůči virům,
- zálohování veškeré řízené dokumentace,
- archivování neplatných dokumentů. [12]

Přílohy dokumentů mohou tvořit kontrolní tabulky představující formuláře pro sběr dat. Takovéto tabulky jsou nástrojem řízení kvality a zachycují a zpřehledňují údaje, fakta a čísla. Informace tak mohou být dále využívány pro potřeby řízení kvality. Při tvorbě takovýchto tabulek není možné využívat standardní formát, jelikož formuláře jsou sestavovány vždy ke konkrétním účelům. Prostřednictvím dodržování určitých zásad je potřeba při tvorbě tabulek získat správné a užitečné informace. Kromě sběru dat je nezbytné určit jak, kdo, kde a kdy tento sběr provede a kdo analyzuje získaná data. Z důvodu možného nepochopení tabulek pracovníky, by neměly být příliš složité. Získaná data by měla být zapisována uspořádaně. Při tvorbě tabulek bývá využíván princip stratifikace, kdy jsou data tříděna na základě zvolených hledisek, jakými jsou například druhy vad, poloha nebo místo, kde se vada vyskytla, směna atd. Jako příklad kontrolních tabulek je možno uvést záznamy o reklamacích, záznamy z kontrol a další. [1]

3 Aplikační část

3.1 Charakteristika podniku

- Obchodní firma : MORAVAN - masná výroba s.r.o.
- Sídlo : Petřvald 1 20, PSČ 742 60
- IČO : 271 20 309
- Právní forma : Společnost s ručením omezeným
- Předmět podnikání : Řeznictví a uzenářství
: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3
živnostenského zákona
- Statutární orgán : Jednatel

- Společníci : MORAVAN a.s.
- Sídlo : Petřvald 20, PSČ 742 60
- IČO : 47672439
- Vklad : 35 000 000 Kč
- Splaceno : 100%
- Obchodní podíl : 100%
- Základní kapitál : 35 000 000 Kč

Společnost MORAVAN – masná výroba s.r.o. je výrobcem masa, masných specialit, uzenin a lahůdek. Dne 13.5.2008 vznikla tato společnost odštěpením od společnosti MORAVAN a.s., která se zabývala zemědělskou výrobou a rovněž výrobou masných výrobků již od začátku 90. let, a převzala veškeré její aktivity potravinářské výroby. K odštěpení došlo z důvodu zjednodušení administrativy při žádostech o dotace. Společnost má 14 vlastních prodejen. Rozvoz výrobků k zákazníkům je zajištěn externě. Počet zaměstnanců je 99. Organizační schéma společnosti Moravan – Masná výroba s.r.o. je uvedeno v příloze č. 2. Mezi klíčové zákazníky společnosti se řadí MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., Clarion Congress Hotel Ostrava, řada nemocnic a domovů důchodců z okolí.

Výše zmíněná společnost byla certifikována jako osoba podnikající v ekologickém zemědělství, tedy jako výrobce biopotravin. Program „Moravanské biohovězí“ se stal pro tuto společnost prestižní záležitostí. Některé výrobky byly označeny národní značkou kvality KlasA. Samozřejmostí je zavedený, dokumentovaný a funkční systém managementu kvality certifikovaný společností ITC Zlín ³ v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 pro činnosti **nákup a porážka jatečných zvířat, bourání a výroba výsekového masa, vývoj a výroba masných výrobků a polotovarů, vývoj a výroba lahůdkářských výrobků**. Rovněž je zde zavedený, dokumentovaný a funkční systém kritických bodů (HACCP) podle

³ Institut pro testování a certifikaci, působí v oblasti hodnocení kvality, bezpečnosti výrobků, certifikace managementu kvality, environmentálního managementu a technické normalizace a metrologie. [20]

všeobecných požadavků na systém kritických bodů Věstník Mze ČR č. 1/2001 část 1,2,3 a 4 pro totožné činnosti. Tyto skutečnosti dokládám v přílohách č. 3, 4 a 5.

Vlastní chovy prasat a skotu se nacházejí v chráněné krajinné oblasti Poodří. Existuje zde uzavřený výrobní cyklus složený z polí, stájí a jatečního provozu. Českou kvalitu výrobků lze očekávat nejen na základě krmiv a zvířat českého původu, ale i díky vysokému podílu ruční práce přispívajícímu k originalitě výrobků. Sekaná, pečená masa, bůčky, kolena, žebírka – to vše je nabídka tradiční české kuchyně. Nabídka produktů je velmi široká, jedná se o vepřové, hovězí a telecí maso, vařené, pečené a drobné sekané výrobky, měkké salámy, uzená masa, sádla, škvarky, drůbeží výrobky, speciality, studenou kuchyni, catering, rauty a gastro. Kompletní přehled nabízených výrobků je uveden v příloze č. 6.

Strategie společnosti pro období 2008-2013 je zaměřena mimo jiné na budování stabilní, prosperující a konkurenceschopné obchodní společnosti s důrazem na kvalitu a posilování obchodní značky MORAVAN jako nositelky kvality. [22, 23]

3.2 Vyhodnocení auditu dle Makro standardu

Významným partnerem společnosti je MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., spolupráce začala v dubnu roku 2009 závozem velkoobchodního centra v Ostravě a následně i v Olomouci. Jako nový dodavatel se společnost Moravan – Masná výroba s.r.o. musela podrobit auditu, který pro zákazníka 9.7.2009 provedla společnost SAI Global Certification s.r.o.⁴ Rozsah auditu zahrnoval výrobky dodávané do MAKRA Cash & Carry ČR s.r.o. Ostrava a Olomouc. Jednalo se o Farmářskou klobásu, Petřvaldskou kouli, Pečené koleno, Tlačenku, Jitrnici, Jelito, Jitřnicový prejt, Jelitový prejt, Grilovací mix-vše vakuově baleno. V současné době se plánuje rozšíření tohoto sortimentu, což znamená očekávání dalšího auditu ze strany MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., kdy bude zjišťováno, zda dodavatel reagoval na zjištění z předchozího auditu a přijal nápravná opatření. Je tedy nutné zaměřit se na zlepšení situace v místech, kde společnost chybovala, případně kde jí byly doporučeny změny. Tímto by se měla prokázat nejen snaha dodavatele vyhovět zákazníkovi, ale rovněž by mělo dojít ke krokům, které pomohou samotné společnosti zdokonalit se.

Předmětem auditu byly jednotlivé sekce, konkrétně Sekce A – systém jakosti, Sekce B – HACCP, Sekce C – Prostředí, Sekce D – Kontrola procesu a výrobku, Sekce E – Personál.

⁴ Certifikační společnost se zaměřením na potravinářství a zemědělství. [24]

Společnost uspěla v jednotlivých sekcích takto:

Sekce A:

Systém jakosti obsahuje 34 otázek, z toho 7 kritických. Společnost nemá dokumentovaný postup ochrany loga zákazníka a jednalo se o první audit, díky těmto dvěma skutečnostem mohla získat celkem maximálně 32 bodů. Společnost získala 29 bodů a úspěšně prošla kritickými otázkami.

Sekce B:

Dodavateli bylo uděleno 11 bodů z 12 možných. Chybou byly nekompletní záznamy z monitoringu CCP, díky čemuž bylo na 1 ze 4 kritických otázek odpovězeno záporně.

Sekce C:

Ze standardních 60 bodů mohla získat společnost maximálně 58 bodů díky neinstalování magnetů, sít, filtrů, optických detektorů nečistot a detektorů kovů. Získáno bylo 51 bodů, kvůli sedmi záporně hodnoceným otázkám. Žádná s těchto otázek ovšem nebyla kritická.

Sekce D:

Jelikož není používán symbol e, bylo zde hodnoceno 39 otázek ze 40 možných. Kvůli společnému skladování alergenů s ostatními surovinami získala společnost 38 bodů. Hodnocení všech 8 kritických otázek bylo bezproblémové.

Sekce E:

Z 22 bodů bylo uděleno 16 bodů v sekci E, na obě kritické otázky bylo odpovězeno kladně. Ztráta bodů byla způsobena především nedisciplinovaností ze strany zaměstnanců.

Výsledkem auditu bylo 7 doporučení, 18 neshod, nebyly zaznamenány žádné kritické neshody ani neshody vyžadující rychlé řešení. Společnost Moravan – masná výroba s.r.o. získala 145 bodů z maximálně dosažitelných 163 bodů. Získané body dosáhly 89%. Závěrem auditu nebyl doporučen opakovaný audit. Bylo získáno hodnocení v kategorii B. Oblast, které se chci v mé bakalářské práci hlouběji věnovat je „Systém jakosti“, u kterého bylo společnosti vytknuto auditorem následující: *„Dodavatel hodnotí veškeré reklamace a projednává je na poradách vedení, řeší je ale pouze operativně, tedy bez iniciování formálního postupu nápravných/preventivních opatření. Zbavuje se tím možnosti dlouhodobého hodnocení efektivit daného opatření.“* Shrnutí celkového hodnocení je uvedeno v tabulce 3.1.

Tab.: 3.1 Shrnutí celkového hodnocení

Sekce	Maximum dosažitelných bodů	Získané body	Počet odpovědí NE na kritické otázky	Počet kritických otázek
A	32	29	0	6 (ze 7 možných)
B	12	11	1	4
C	58	51	0	6
D	39	38	0	8
E	22	16	0	2
Celkem	163	145	1	26

Zdroj: Protokol z auditu

Ukázka části protokolu z auditu je znázorněna v příloze č. 7.

3.3 Podklady pro tvorbu reklamační směrnice

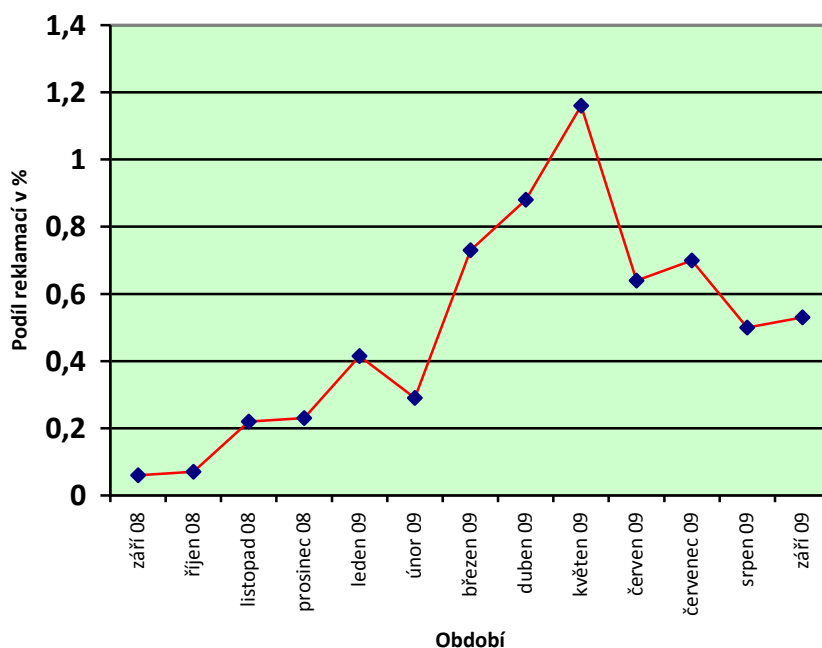
Důležitým krokem pro tvorbu reklamační směrnice je respektování stylu, jakým je tvořena dokumentace v daném podniku. Rovněž je nutné zjistit, kteří pracovníci se podílí na řešení reklamací a koho je nutno informovat, aby bylo preventivně zabráněno opakování důvodu reklamace. U zmíněných pracovníků je nezbytné definování pravomocí a povinností. Samozřejmostí je shromáždění možných druhů reklamací.

Ke zjištění potřebných informací mi bylo umožněno nahlédnout do dokumentů týkajících se řízení kvality a záznamů spojených s reklamacemi.

Jedním z měřitelných cílů kvality společnosti pro rok 2009 i 2010 je měsíční podíl reklamací nepřekračující hranici 0,2% objemu produkce. K tomuto by svým preventivním a nápravným charakterem měla přispět aplikace reklamační směrnice, jejímž zavedením by se měly eliminovat hodnoty nad touto hranicí, se kterými se společnost potýká.

Nepříznivý vývoj reklamací v minulosti dokládá graf procentuálního vývoje reklamací z prodeje za období října 2008 až září 2009 na obrázku 3.1.

Obr.: 3.1 Procentuální vývoj reklamací z prodeje za období září 2008 až září 2009



Zdroj: Vlastní zpracování vycházející ze záznamů reklamací společnosti

Potřeby společnosti, které by měla reklamační směrnice splňovat:

- Vyhovět doporučení auditora.
- Projevit odběrateli snahu zlepšit se.
- Definovat pravomoci a povinnosti zainteresovaných pracovníků.
- Shromáždit typy vad, se kterými by se mohla společnost potýkat.
- Určit postup v případě reklamace.
- Umožnit takové řešení reklamace, kdy by neutrpěla pověst společnosti a zůstala zachována důvěra zákazníka.
- Nabídnout preventivní a nápravná opatření k možným vadám.

Východiska pro vytvoření směrnice:

- Zásady vycházející z teoretické části práce.
- Potřeby společnosti.
- Záznamy spojené s reklamacemi.
- Aktuálně používané dokumenty z oblasti řízení kvality.
- Požadavky Makro standardu.

Důvody reklamace:

Po analýze záznamů reklamací a svém uvážení jsme zařadila mezi důvody reklamací, které by se mohly vyskytnout u výsekového masa, masných výrobků a lahůdek: přítomnost cizích těles ve výrobku, zápach výrobku, kyselost, slanosť výrobku, bombáž, nadměrnou tučnost, slizký povrch, krvavý výrobek, vřed uvnitř (absces), nestandardní barevnost, porušený obal, změnu barvy, špatné označení výrobku, špatné datum spotřeby výrobku, dodání výrobku s prošlou dobou použitelnosti, dodání neobjednaných výrobků, nedodání objednaných výrobků, dodání výrobků ve špatné ceně.

Pokud důvod reklamace nebude shodný s žádným důvodem definovaným ve směrnici, bude označena jako „jiný důvod“. V praxi se setkáváme s různými důvody reklamací, některé jsou estetického, čichového, chuťového, či administrativního charakteru. Některé důvody reklamací mohou mít nepříznivý dopad na zdraví spotřebitelů. Rovněž je možné setkat se s kombinací různých vad. Prvořadým by tak mělo být řešení vad týkajících se zdravotní nezávadnosti a především zamezení jejich dalšímu výskytu pomocí preventivních opatření.

Pracovníci zodpovědní za reklamace:

Za jednotlivé útvary nesou zodpovědnost jejich vedoucí pracovníci. Těm jsou přímo odpovědní pracovníci jednotlivých útvarů. Z integrované příručky jakosti a HACCP společnosti vyplývá, že za dodržování schválených zásad systému managementu kvality, kvalitu produkovaných výrobků a poskytovaných služeb nese konečnou odpovědnost jednatel společnosti. Tomu jsou přímo odpovědní jednotliví vedoucí pracovníci. Za reklamace jsou odpovědní především vedoucí obchodního oddělení, vedoucí výroby, vedoucí expedice, manažer kvality, smluvní přepravci a vedoucí prodejen.


Průběh reklamace:

Prvním krokem je zhodnocení chyby na straně zákazníka nedodržením pokynů výrobce. Pokud nebyla zjištěna chyba na straně zákazníka, je chyba hledaná na straně výrobce. Pro hledání jednotlivých chyb na straně výrobce je potřeba určit možnou příčinu a útvar, ve kterém mohla vada vzniknout, navrhnout nápravná a preventivní opatření, odstranit příčinu, která by mohla nadále způsobovat vady. U zavedení preventivního opatření by pak mělo být provádění vyhodnocení, zda je dostatečně efektivní.

Formální náležitosti dokumentu:

Na konkrétní směrnici bude v záhlaví každého listu uvedena hlavička dokumentu viz. tabulka 3.2.

Tab.: 3.2 Hlavička dokumentu

	Reklamační směrnice	Strana:
		Změna:
	8-02	Výtisk č.:

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí reklamační směrnice bude tabulka se jménem toho, kdo danou směrnicí vytvořil, schválil a uvolnil viz. tabulka 3.3 . Připojeny mají být také podpisy dotyčných osob a datum podpisu. Na úvodní stránce bude rovněž uveden seznam jednotlivých částí směrnice.

Tab.: 3.3 Tabulka na úvodní stránku

Výtisk č.:	Vytvořil	Schválil	Uvolnil
Jméno			
Datum			
Podpis			

Zdroj: Vlastní zpracování

V zápatí každého listu vytištěného dokumentu bude uvedena tato věta: „Není-li výtisk tohoto dokumentu na první straně opatřen originálem razítka správce úložiště dokumentů, není řízeným dokumentem.“ Správcem úložiště dokumentů je v tomto případě vedoucí OŘJ.

Důležitými podklady pro obsah reklamační směrnice budou záznamy týkající se reklamací, které proběhly v minulosti a konzultace dané problematiky přímo ve výrobním podniku. Pro zachování odbornosti z oblasti potravinářství bude využita publikace PRODUKCE A ZPRACOVÁNÍ MASA, uvedená v seznamu literatury.

4 Návrhy, nápravná opatření

4.1 Reklamační směrnice

Výtisk č.:	Vytvořil	Schválil	Uvolnil
Jméno	„Manažer kvality“	„Ředitel společnosti“	„Manažer kvality“
Datum			
Podpis			

Obsah reklamační směrnice:

1. Cíl
2. Rozsah platnosti
3. Odpovědnost a pravomoc zainteresovaných pracovníků
4. Související dokumenty
5. Přílohy
6. Postup
 - 6.1. Přijetí reklamace
 - 6.2. Předání reklamace odpovědnému pracovníkovi
 - 6.3. Určení odpovědnosti a provedení nápravných a preventivních opatření
 - 6.4. Vyřízení reklamace ve vztahu se zákazníkem
 - 6.5. Archivace dokumentů souvisejících s reklamačním řízením
7. Seznam změn a revizí řízeného dokumentu

1. Cíl

Cílem reklamační směrnice je stanovit kroky týkající se přijímání reklamací od zákazníka (odběratele), předání dokumentace odpovědnému pracovníkovi, vyřízení reklamačního řízení ve vztahu odběratel-dodavatel, identifikace příčiny vzniku vady, provedení nápravných a preventivních opatření zamezujících dalším reklamacím.

2. Rozsah platnosti

Tato směrnice platí pro útvary odbytu, výroby, expedice, OŘJ, smluvní partnery zajišťující rozvoz produktů a pracovníky vlastních prodejen.

3. Odpovědnost a pravomoc zainteresovaných pracovníků

Definování odpovědností a pravomocí souvisejících s reklamačním řízením a opatřeními vztahujícími se k důvodu reklamace.

Odpovědnost a pravomoc **vedoucího OŘJ**:

- spolupráce na řešení reklamace a podílení se na hledání místa vzniku vady
- řízení záznamů o způsobu vypořádání s reklamovaným zbožím
- vedení seznamu reklamací zákazníků
- zahájení řízení o neshodném produktu v případě reklamace
- analýza údajů ze záznamů vztahujících se k reklamacím
- řízení této směrnice

Odpovědnost a pravomoc **vedoucího obchodního oddělení**:

- přijímání reklamací zákazníků (odběratelů)
- předání záznamů o reklamacích vedoucímu OŘJ
- stažení výrobků z tržní sítě, pokud je to nutné

Odpovědnost a pravomoc **vedoucího výroby**:

- přetřídění produktu v souladu se specifikacemi
- přepracování produktu v souladu se směrnicí řízení neshodného produktu

Odpovědnost a pravomoc **vedoucího expedice:**

- vyexpedování objednaného zboží zákazníkovi (odběrateli)
- kompletace dodávky

Odpovědnost a pravomoc **vedoucích prodejen:**

- přijímání reklamací prodaných výrobků

4. Související dokumenty

- **ČSN EN ISO 9001**

(Požadavky na dokumentaci, Procesy týkající se zákazníka, Řízení neshodného produktu, Zlepšování)

- **Integrovaná Příručka jakosti a HACCP**

(Řízení dokumentů, Řízení záznamů, Interní a externí komunikace, Realizace výrobku, Měření, analýza a zlepšování)

5. Přílohy

- Reklamační protokol (8-01-P-01)
- Seznam reklamací zákazníků (8-01-P-05)
- Hlášení o neshodném produktu a nápravných opatřeních (8-01-P-02)
- Rozdělovník (8-02-R)

6. Postup

6.1. Přijetí reklamace

Osoba zodpovědná za reklamace v místě prodeje, případně pracovník útvaru odbytu přijme od zákazníka reklamaci formou reklamačního protokolu, kdy musí dbát na jeho správné a úplné vyplnění. Tedy na zapsání data reklamace, údajů o reklamujícím (název, jméno, adresa, odběratelské číslo, údajů o výrobku (název, kód výrobku, šarže, množství, které je předmětem reklamace a důvodu reklamace).

6.2. Předání reklamace odpovědnému pracovníkovi

Vedoucí prodejny, případně vedoucí odbytu předá vedoucímu OŘJ reklamační protokol.

6.3. Určení odpovědnosti a provedení nápravných a preventivních opatření

Reklamáce nemůže být vyřízena ve prospěch zákazníka, pokud se neřídil pokyny na etiketě, obalu, dodacím listě nebo jakýmkoliv informacemi pro spotřebitele umístěnými například v prodejně.

Povinnosti zákazníka:

- dodržovat skladovací podmínky
- zajistit aby nedošlo k nechtěnému porušení obalu výrobku
- nepoužívat výrobek po překročení data spotřeby
- poskytnutí údajů potřebných pro správné vyplnění reklamačního protokolu

Pokud není za začátku reklamačního řízení zcela jasné zavinění vady na straně zákazníka, je potřeba přesně pojmenovat důvod reklamáce a na základě níže uvedených informací zjistit jeho příčinu. Pokud bude shledáno zavinění vady na straně výrobce, je nutné aplikovat preventivní/nápravná opatření. Jako návod pro řešení reklamací slouží níže uvedené důvody reklamáce s připojenými důsledky pro zákazníka, možnými příčinami, odpovědnými útvary, nápravnými opatřeními, preventivními opatřeními a poznámkami k jednotlivým důvodům reklamací. U jednotlivých důvodů reklamací je poznačeno, zda se týkají výsekového masa (značeno M), masných výrobků (značeno MV) či lahůdek (značeno L). Důvody reklamací, které mohou způsobit zhoršenou požitelnost či nepožitelnost výrobku, případně zapříčinit ohrožení zdraví či života zákazníka jsou označeny červeně. Důvody reklamací, které neovlivňují požitelnost výrobku a neohrožují zdraví zákazníka, jsou označeny modře. Důvod reklamáce uveden jako „jiný důvod“ a označen zeleně zahrnuje důvody, které nejsou zahrnuty mezi konkrétními důvody reklamací. Pokud je reklamáce výrobku založena na více důvodech, je postup stanovení příčiny, nápravných opatření i preventivních opatření založen na kombinaci těchto důvodů.

Důvod reklamáce:	Přítomnost cizích těles ve výrobku (M, MV, L)
Důsledek pro zákazníka:	Možnost ohrožení zdraví, či života zákazníka.
Možná příčina:	Neodhalení přítomnosti cizích těles v nakoupených surovinách při vstupní kontrole. Nedodržení pracovních postupů a hygienických pravidel. Úmysl pracovníka.

Odpovědný útvar:	Výroba
Nápravná opatření:	Likvidace výrobku, případně stažení celé šarže.
Preventivní opatření:	Instalace sít, filtrů, optických detektorů nečistot, magnetů a detektorů kovů.
Poznámka:	<p>Podle typu nalezeného cizího tělesa je nezbytné odhalit způsob, jakým se dostalo do výrobku. Například jedná-li se o šperky, bude zřejmě vina na straně pracovníka porušením zákazu nošení šperků. Pokud je cizím tělesem škůdce, jedná se o nedostatečně zabezpečenou kontrolu škůdců. Jedná-li se o těleso, či část tělesa běžně používaného ve výrobě, bylo zanedbáno udržování těchto těles, případně nebyly dodrženy pracovní postupy. V případě objevení těles, která se ve výrobě běžně nevyskytují, je nutné zjistit, zda neměl některý z pracovníků v úmyslu záměrně poškodit výrobce či odběratele.</p> <p>Určením způsobu jakým se těleso do výrobku dostalo, je možné zabránit výrobě dalších takovýchto produktů. U cizích těles typu sklo a další tříštivé materiály bude u mletých a sekaných výrobků nejspíš vhodné stažení celé šarže.</p>

Důvod reklamace:	Zápach výrobku (M, MV, L)
Důsledek pro zákazníka:	Nepoživatelnost
Možná příčina:	<p>Porušení chladírenského řetězce.</p> <p>Nedokonalé tepelné opracování výrobku.</p> <p>Porucha chladicího zařízení.</p> <p>Porucha stroje zajišťujícího tepelné opracování.</p> <p>Chyba při balení pod ochrannou atmosférou.</p>
Odpovědný útvar:	Výroba, expedice, rozvoz, prodejna
Nápravná opatření:	<p>Likvidace výrobku.</p> <p>Kontrola záznamů teplot na všech místech uchování výrobku.</p> <p>Kontrola dávkování ochranného plynu a těsnosti obalu.</p>
Preventivní opatření:	<p>Kontrola záznamů týkajících se teplot a času.</p> <p>Instalace spolehlivých zařízení, zajišťujících dodržení předepsaných teplot a časů.</p> <p>Pravidelná kontrola mikrobiologické jakosti výrobků.</p> <p>Dodržování pravidel provozní hygieny a kontrola účinnosti čištění a sanitace.</p>
Poznámka:	<p>Je nezbytné zjistit, zda byl dodržen chladírenský řetězec ve všech útvarech zodpovědných za tuto činnost. Jako možná příčina se jeví i nedodržení teplot a časů při tepelném opracování ve výrobě. Pokud dané teploty i čas byly dodrženy, je potřeba přehodnotit nastavení těchto teplot i časů, zda jsou optimální. V případě, kdy ze záznamů nevyplývá nedodržení chladírenského řetězce ani nedokonalé tepelné opracování, je potřeba zhodnotit, zda získaná data nejsou chybná, díky poruše stroje.</p> <p>Bylo dodrženo dávkování směsi plynů (oxidu uhličitého a dusíku)?</p>

Důvod reklamace:	Kyselost (MV)
Důsledek pro zákazníka:	Nepoživatelnost
Možná příčina:	Podobná jako u výskytu zápachu
Odpovědný útvar:	Totožné s předchozí vadou.
Nápravná opatření:	Kontrola záznamů teplot na všech místech uchování výrobku. Kontrola dávkování ochranného plynu a těsnosti obalu.
Preventivní opatření:	Pravidelná kontrola mikrobiologické jakosti výrobků. Dodržování pravidel provozní hygieny a kontrola účinnosti čištění a sanitace.

Důvod reklamace:	Slanost výrobku (MV, L)
Důsledek pro zákazníka:	Zvýšené zdravotní riziko (zvýšený obsah sodíku). Zhoršení senzorických vlastností.
Možná příčina:	Nedodržení technologického postupu tzn.dávkování ingrediencí. Změna dodavatele surovin (změněné složení aditiv).
Odpovědný útvar:	Výroba
Nápravná opatření:	Prověřit dodržování pracovního postupu při přípravě masného výrobku. Prověřit složení směsi koření a dalších přidávaných ingrediencí.
Preventivní opatření:	Pravidelné senzorické hodnocení výrobků při výrobě. Pravidelné senzorické hodnocení výrobků členy komise jakosti.
Poznámka:	Zhoršená senzorická, tedy smyslová vlastnost, představuje konkrétně zhoršení chuti výrobku.

Důvod reklamace:	Bombáž (L)
Důsledek pro zákazníka:	Nepoživatelnost, zdravotní riziko.
Možná příčina:	Netěsnost obalu. Kontaminovaný obal.
Odpovědný útvar:	Výroba lahůdek
Nápravná opatření:	Kontrola balených jednotek. Dodržování pracovních postupů při balení.
Preventivní opatření:	Preventivní údržba balicího zařízení Kontrola mikrobiologické jakosti obalů
Poznámka:	Konkrétně se může vyskytnout u lahůdek balených do kelímku.

Důvod reklamace:	Nadměrná tučnost (M)
Důsledek pro zákazníka:	Zhoršená použitelnost při přípravě pokrmů. Zhoršená výživová hodnota masa.
Možná příčina:	Výběr neadekvátních surovin. Nedodržení správného postupu opracování masa.
Odpovědný útvar:	Výroba - středisko bourárna
Nápravná opatření:	Dodržet požadovaný vzhled jednotlivých druhů výsekového masa podle pracovního postupu. Zabránění expedice nejakostních výrobků.
Preventivní opatření:	Důsledná kontrola masa před expedicí.

Důvod reklamace:	Slizký povrch (M)
Důsledek pro zákazníka:	Nepoživatelnost. Zvýšené zdravotní riziko při konzumaci.
Možná příčina:	Nedodržení pravidel provozní hygieny. Nedodržení předepsané teploty max. 7°C v jádře masa.
Odpovědný útvar:	Výroba, expedice, přeprava, prodejna
Nápravná opatření:	Kontrola záznamů teploty ve všech místech uchování výrobku. Kontrola čistoty výrobního zařízení a pracovního prostředí. Kontrola účinnosti čisticích procesů.
Preventivní opatření:	Pravidelná kontrola mikrobiologické jakosti vyráběného masa.

Důvod reklamace:	Krvavý výrobek (M)
Důsledek pro zákazníka:	Zhoršená použitelnost pro přípravu pokrmů. Zhoršená výživová jakost masa.
Možná příčina:	Nedodržení technologického postupu. Špatný postup při omračování dobytka, krevní výron.
Odpovědný útvar:	Výroba – středisko porážky
Nápravná opatření:	Dodržet správný postup při omračování (prasat).
Preventivní opatření:	Proškolení znovu pracovníky porážky podle schválených pracovních postupů.

Důvod reklamace:	Vřed uvnitř (absces) (M)
Důsledek pro zákazníka:	Zdravotní riziko.
Možná příčina:	Skrytá vada masa, která unikla pozornosti veterinárního dozoru.
Odpovědný útvar:	Výroba Stálá veterinární služba při porážce dobytka
Nápravná opatření:	Vadné maso přijmout zpět od odběratele a odeslat do asanačního ústavu.
Preventivní opatření:	Oznámení veterinární služby dodavateli zvířete a zajištění nápravy.

Důvod reklamace:	Nestandardní barevnost (M)
Důsledek pro zákazníka:	Estetická závada, nemusí znamenat zdravotní riziko.
Možná příčina:	Vystavení působení nevhodné zářivky. Špatné uskladnění masa, nedostatek kyslíku mezi vrstvami.
Odpovědný útvar:	Výroba, expedice, dopravce, prodejna
Nápravná opatření:	Vhodné zářivky (speciální) v prodejnách. Distribuce masa ve vhodných přepravech (EURO).
Preventivní opatření:	Dodržet co nejkratší dobu uskladnění v přepravech.
Poznámka:	Jedná se například o nazelenalost výrobku.

Důvod reklamace:	Porušený obal (M, MV, L)
Důsledek pro zákazníka:	Nebezpečí znehodnocení výrobku a příčina jeho zdravotní závadnosti.
Možná příčina:	Použití vadného obalu ve výrobě. Závada na balícím stroji. Poškození obalu během manipulace s výrobkem po zabalení.

Odpovědný útvar:	Výroba, expedice, doprava, prodejna
Nápravná opatření:	Přehodnocení vhodnosti používaných obalů. Kontrola funkčnosti balicího stroje.
Preventivní opatření:	Zvýšit frekvenci preventivních kontrol, pokud byla vada způsobena balícím strojem. Navrhnout pevnější obal.

Důvod reklamace:	Změna barvy (M)
Důsledek pro zákazníka:	Zhoršená použitelnost při přípravě pokrmů. Zhoršená výživová hodnota masa.
Možná příčina:	Nevhodné uskladnění masa, poškození jeho povrchu další vrstvou nebo přepravkou.
Odpovědný útvar:	Expedice
Nápravná opatření:	Přeprava masa v menších vrstvách v přepravech. Důsledné zamezení dotyku přepravy a masa.
Preventivní opatření:	Zajištění dostatečného počtu přepravek pro přepravu masa a jejich zpětného dovozu od zákazníků.
Poznámka:	Změna barvy je většinou do šeda nebo do černa.

Důvod reklamace:	Špatné označení výrobku (M, MV, L)
Důsledek pro zákazníka:	Zhoršená informovanost zákazníka i prodejce. Nebezpečí nedodržení doby trvanlivosti. Nemožnost vysledovatelnosti výrobku pro případ potřeby jeho stažení z trhu.
Možná příčina:	Nedodržení značení výrobku, v případě nebalených výrobků nedodržení značení na dodacím listu.
Odpovědný útvar:	Výroba, odbyt, expedice
Nápravná opatření:	Důsledná kontrola značení při propouštění výrobků do expedice, při expedici. Kontrola správnosti údajů na dodacích listech.
Preventivní opatření:	Pravidelná kontrola činností pracovníků při balení výrobků.
Poznámka:	Špatné označení se může týkat například obalu, data, alergenů, čísla šarže.

Důvod reklamace:	Špatné datum spotřeby výrobku (M, MV, L)
Důsledek pro zákazníka:	Riziko konzumace prošlého výrobku a s tím spojené zdravotní konzumace.
Možná příčina:	Použití špatného data, díky chybě v záznamech. Špatné nastavení data na datumovacím zařízení. Použití etiket se špatným datem. Špatně nastavené datum spotřeby na cedulce u zboží při pultovém prodeji.
Odpovědný útvar:	Výroba, prodejna
Nápravná opatření:	Likvidace prošlých výrobků. Předatumování výrobků, u kterých je zjištěno správné datum spotřeby a jejichž stav to dovozuje.
Preventivní opatření:	Kontrola data spotřeby, které má být použito, více pracovníky. Provedení kontroly při přechodu z jedné činnosti do druhé. Pokud to datumovací stroj umožňuje, zabránění tisknutí datumů,

	<p>kteře jsou nelogické, nastavení formátu dd.mm.rrrr., případně jiné běžně užívané verze a omezení dnů na 31, měsíců na 12 a roků například na 2010-2050.</p>
Poznámka:	<p>Jelikož se jedná o chybu výrobce, kterou zákazník objeví pravděpodobně prostřednictvím zápachu, změny barvy, či jiného znaku charakteristického pro prošlý výrobek, je nutno věnovat pozornost značení výrobku ve výrobě a na prodejně, aby se takovýto výrobek k zákazníkovi nedostal. V případě, kdy zákazník zjistí, že dané datum logicky nemůže být správné, je možné po zjištění šarže a následně správného data předatování výrobku, pokud to jeho stav dovoluje.</p>

Důvod reklamace:	Dodání výrobku s prošlou dobou použitelnosti (M, MV, L)
Důsledek pro zákazníka:	Nepoživatelnost. Nebezpečí zdravotní závadnosti výrobku.
Možná příčina:	<p>Neoddělení prošlých výrobků ve výrobě a jejich následná expedice zákazníkovi.</p> <p>Prodej prošlých výrobků na prodejně.</p> <p>Chyba při vychystávání výrobků.</p>
Odpovědný útvar:	Výroba, prodejna, expedice
Nápravná opatření:	<p>Likvidace výrobku.</p> <p>Zavedení kontrolních mechanismů při vychystávání zboží.</p>
Preventivní opatření:	<p>Vyhrazení místa pro prošlé výrobky u výrobce.</p> <p>Kontrola data spotřeby na prodejně dle záznamů k výrobku a jejich stažení z prodeje po překročení tohoto data.</p> <p>Projednávání konkrétních chyb s odpovědnými pracovníky.</p>

Důvod reklamace:	Dodání neobjednaných výrobků (M, MV, L)
Důsledek pro zákazníka:	Zákazníkovi mohou vzniknout nepříjemnosti z důvodu nesplnění požadavku, chybějící výrobky.
Možná příčina:	<p>Chyba při záznamu objednávky.</p> <p>Chyba při vychystávání výrobků.</p>
Odpovědný útvar:	<p>Odbyt</p> <p>Expedice</p>
Nápravná opatření:	<p>Zavedení kontrolních mechanismů při objednávání zboží.</p> <p>Zavedení kontrolních mechanismů při vychystávání zboží.</p>
Preventivní opatření:	Projednávání konkrétních chyb s odpovědnými pracovníky.

Důvod reklamace:	Nedodání objednaných výrobků (M, MV, L)
Důsledek pro zákazníka:	Zákazníkovi mohou vzniknout nepříjemnosti z důvodu nesplnění požadavku, chybějící výrobky.
Možná příčina:	<p>Chyba při záznamu objednávky</p> <p>Chyba při vychystávání výrobků</p> <p>Výrobek nebyl vyroben</p>
Odpovědný útvar:	<p>Odbyt</p> <p>Expedice</p>
Nápravná opatření:	<p>Zavedení kontrolních mechanismů při objednávání zboží.</p> <p>Zavedení kontrolních mechanismů při vychystávání zboží.</p>
Preventivní opatření:	Projednávání konkrétních chyb s odpovědnými pracovníky

Důvod reklamace:	Dodání výrobků ve špatné ceně (M, MV, L)
Důsledek pro zákazníka:	Zhoršená možnost prodeje. Zhoršená ekonomika prodeje.
Možná příčina:	Chyba při zhotovení dodacího listu.
Odpovědný útvar:	Odbyt
Nápravná opatření:	Zavedení kontrolních mechanismů při objednávání zboží.
Preventivní opatření:	Projednávání konkrétních chyb s odpovědnými pracovníky.

Důvod reklamace:	Jiný důvod (M, MV, L)
Důsledek pro zákazníka:	Odvozen od konkrétního důvodu reklamace.
Možná příčina:	Odvozena od konkrétního důvodu reklamace.
Odpovědný útvar:	Odvozen od konkrétního důvodu reklamace.
Nápravná opatření:	Odvozena od konkrétního důvodu reklamace.
Preventivní opatření:	Odvozena od konkrétního důvodu reklamace.
Poznámka:	Důvod reklamace odlišný od ostatních důvodů reklamace by měl vést k případnému doplnění reklamační směrnice o tento důvod, pro případné budoucí reklamace založené na stejném důvodu. O doplnění reklamační směrnice rozhodne manažer kvality po zvážení důležitosti důvodu reklamace a poradě s vedoucím výroby.

6.4. Vyřízení reklamace ve vztahu se zákazníkem

Pokud výrobce shledá odpovědnost za vzniklou vadu na straně zákazníka z důvodu nedodržení pokynů pro nakládání s výrobkem, bude reklamace hodnocena jako neoprávněná a toto rozhodnutí bude zákazníkovi písemně sděleno.

Pokud výrobce shledá odpovědnost za vzniklou vadu na své straně, bude reklamace hodnocena jako oprávněná a toto rozhodnutí bude zákazníkovi písemně sděleno. Zároveň bude zákazníkovi vyplacena finanční částka v hodnotě reklamovaného zboží, případně poskytnuta naturální náhrada za reklamované zboží. Tuto náhradu provádí fakturantka pomocí dobropisu nebo vedoucí expedice dodávkou náhradního zboží na základě projednání s manažerem kvality a vedoucím výroby.

V případě výrobcem zaviněné vady, která způsobila zákazníkovi zdravotní komplikace je nutné na základě rady s poskytovatelem právních služeb navrhnout poškozenému adekvátní náhradu.

6.5. Archivace dokumentů souvisejících s reklamačním řízením

Veškerá dokumentace související s reklamačním nárokem se archivuje podle zákona o účetnictví.

7. Seznam změn a revizí řízeného dokumentu

Platí od	Verze	Obsah změny / revize	Podpis vlastníka
	A	První vydání	

Spolu s reklamační směrnicí by společnost měla používat tyto přílohy:


Seznam reklamací zákazníků viz. tabulka 4.1.

Hlášení o neshodném produktu a nápravných opatřeních viz. tabulka 4.2.

Reklamační protokol viz. tabulka 4.3.


Rozdělovník viz. tabulka 4.4.

Tab.: 4.1 Seznam reklamací zákazníků

SEZNAM REKLAMACÍ ZÁKAZNÍKŮ		8-01-P-05							
 masná výroba s.r.o. oravan	Datum reklamace	Jméno zákazníka (název firmy)	Důvod reklamace	Oprávněnost reklamace (ANO/NE)	Způsob vypořádání reklamace	Druh výrobku (M, MV, L)	Hmotnost /Cena	Nápravná opatření	Poznámka

Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z původních záznamů společnosti

Tab.: 4.2 Hlášení o neshodném produktu a nápravných opatřeních

		HLÁŠENÍ O NESHODNÉM PRODUKTU A NÁPRAVNÝCH OPATŘENÍCH		8-01-P-02
Popis neshody:			Vyčíslení v Kč:	
Místo zjištění:	Zjištěno kým:	Podpis:	Datum, čas:	
Hlavní příčina neshody:				
Zjištěno kým:		Podpis:	Datum, čas:	
Původní nápravná opatření / Vypořádání neshody: <input type="checkbox"/> likvidace <input type="checkbox"/> přepracování <input type="checkbox"/> výjimka				
Poznámka:				
Zodpovědná osoba:		Datum, čas:	Podpis:	
Následná nápravná opatření:				
Zodpovědná osoba:		Datum, čas:	Podpis:	
Hodnocení účinnosti nápravných opatření a následných nápravných opatření:				
Odpovědný pracovník:		Datum:	Podpis:	
Představitel vedení:		Datum:	Podpis:	


Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z původních záznamů společnosti

Tab.: 4.3 Reklamační protokol

 masná výroba s.r.o. moravan		REKLAMAČNÍ PROTOKOL			8-02-P-01
Název výrobku		Množství	Cena Kč/Kg(Ks)	Důvod reklamace	Poznámka
1					
2					
3					
4					
5					
Datum reklamace:		Zákazník (Odběratel):	Prodejce (Dodavatel):	Za OŘJ prověřil:	
		Podpis:	Podpis:	Podpis:	

Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z původních záznamů společnosti

Tab.: 4.4 Rozdělovník

 masná výroba s.r.o. moravan	ROZDĚLOVNÍK	8-02-R
Originál dokumentu je uložen u manažera kvality.		
Kopie dokumentu jsou předány:		
Funkce:	Jméno:	Podpis:
Jednatel společnosti		
Ředitel společnosti		
Vedoucí výroby		
Mistr výroby		
Vedoucí studené kuchyně		
Vedoucí obchodního oddělení		
Vedoucí sítě vlastních prodejen		
Vedoucí sítě vlastních prodejen zodpovídá za předání kopie dokumentu vedoucím vlastních prodejen.		

Zdroj: Vlastní zpracování

Mým návrhem pro společnost Moravan – Masná výroba s.r.o. je schválit a přijmout navrženou reklamační směrnici. Zapracováním této směrnice do systému dokumentace vyhoví společnost doporučení auditora, který se systémem kvality společnosti zabýval v rámci auditu provedeném na žádost odběratele Makro Cash & Carry ČR s.r.o. Iniciováním formálního postupu nápravných/preventivních opatření tak získá vedení společnosti možnost dlouhodobého hodnocení efektivity daného opatření. Zároveň změna postupu řešení reklamací, tedy přechod z hledání operativních řešení všech reklamací na poradách vedení společnosti na formální řešení za použití reklamační směrnice, urychlí a zefektivní řešení nastalé situace.

Doporučuji, aby představitel řízení kvality po půlročním užívání směrnice provedl hodnocení vhodnosti, přiměřenosti, efektivnosti a účinnosti dokumentu. Další přezkoumání dokumentu navrhuji v ročních intervalech kvůli četnosti reklamací. Samozřejmě by měla být aktualizace dokumentu i jeho příloh, pokud by se některá jeho část stala neaktuální, případně by bylo potřeba zapracovat další informace.

Náhled směrnice s formálními podobami pro tištěnou verzi je uveden v příloze č. 5

4.2 Ostatní návrhy a doporučení

Mé návrhy a doporučená se netýkají jen oblastí, ve kterých společnost chybovala v minulosti, nebo ve kterých by se mohla zlepšit, ale také oblastí, ve kterých by si měla uvědomit důležitost konkrétních činností, které doposud vykonávala správně a držet se tohoto směru. Navrhuji zaměřit se na další oblasti, které zcela nevyhověly otázkám auditu, jako jsou například nedostatky v sekci prostředí a personálu, které mohou zavinit kontaminaci výrobku a tím jistou reklamaci a poškození dobrého jména společnosti. Rovněž by bylo vhodné zaměřit se na otázky, ve kterých společnost vyhověla, ale nepraktikuje v dané oblasti nejlepší možný postup. Společnost by si měla uvědomit, že je přínosnější věnovat čas, energii a peníze především preventivním opatřením a vyhnout se tak potenciální vadě, než následně zavádět nápravná opatření po vzniku vady. Pokud budou zákazníci (odběratelé) ujištěni o zavedení preventivních opatření, budou očekávat kvalitnější a bezpečnější produkty, což je pro společnost bezpochyby značným přínosem.

Návrhy a doporučení k systému kvality

Společnost by se měla nadále soustředit na propracovanost systému kvality a příslušné dokumentace a záznamů. Dokumenty i záznamy by měly být co nejvíce přizpůsobeny

podmínkám daného podniku. Lidé, kteří v praxi s těmito dokumenty a záznamy pracují by měli být dotazováni na vhodnost pro praktické použití. Případné připomínky by pracovníci mohli předkládat i anonymně například prostřednictvím schránky na připomínky. Celý systém kvality by tak měl stát na správných informacích, ať už mají charakter dokumentace nařizující jak postupovat, či záznamů vypovídajících o průbězích nějakých činností. Čím přesněji a jasněji budou všechny informace formulovány, tím stabilnější bude celý systém kvality. Doporučuji dbát také na čitelnost, aktuálnost, přístupnost a správnost. Doporučuji nenahlížet na jakoukoliv dokumentaci jako na jakýsi text vytvořený z povinnosti, ale jako na dokument vytvořený za nějakým účelem. Záměrné obcházení či nedodržování obsahu dokumentů by společnost ve svém zájmu neměla tolerovat. Především vedoucí pracovníci by měli dbát na dodržování povinností svých podřízených, které z dokumentace vyplývají. Doporučuji zvážit možnost přechodu na moderní digitální formu dokumentace. Takovýto systém pro správu dokumentů by zajistil jejich provázanost, ulehčil aplikaci změn, odstranil by nutnost tištění dokumentace a celkově by urychlil a zefektivnil práci s dokumentací. Vytvoření vhodného software, by mohlo být zadáno jedné z mnoha společností zabývajících se touto problematikou.

Návrhy a doporučení k HACCP

Jelikož má společnost v současné době zavedený systém HACCP, doporučuji zvážit certifikaci dle ISO 22000. Díky mezinárodní akceptovatelnosti normy ISO 22000 by společnost získala lepší postavení na mezinárodním trhu. Pro certifikaci taktéž hovoří fakt, že je společnost certifikována dle ISO 9001 a obě normy se vzájemně doplňují. Samozřejmostí by pak mělo být praktické dodržování všech požadavků systému HACCP, jelikož se jedná o hygienický a bezpečnostní základ při práci s potravinami.

Návrhy a doporučení k prostředí

Společnost si zakládá na vysokém podílu ruční práce ve výrobě. V případech, kdy je výrazný podíl ruční práce může být negativním jevem provádění lidských chyb, kterých by se stroj nedopustil. Proto navrhuji na klíčových místech zavést opatření na bázi „poka-yoke“, kdy je pracovníkovi znemožněno provést chybu, případně předat do další fáze výroby vadný výrobek. Mělo by být dbáno na technickou stránku výrobních a skladovacích prostor, aby neovlivňovaly negativně kvalitu a bezpečnost výrobků, ať už se jedná o použité materiály, či uspořádání prostor. Prostor i stroje by tak měly být udržovány v provozuschopném a vyhovujícím stavu, aby nedošlo ke snížení kvality či bezpečnosti vyráběných produktů.

Rozhodně doporučuji sjednat nápravu v instalaci detektorů kovů v místech, kde hrozící nebezpečí nevyloučí výrobní postup. Správným krokem by byla také instalace optických detektorů nečistot. Údržba i čištění strojů a výrobních a skladovacích prostor by měla probíhat v souladu s hygienickými zásadami. V této oblasti společnosti doporučuji dbát na proškolení pracovníků a kontrolu jejich činností prostřednictvím stěru z prostředí a jejich laboratorního rozboru.

Návrhy a doporučení ke kontrole procesu a výrobku:

Všechny procesy by měly probíhat na základě dokumentovaných postupů. Navrhuji, aby společnost pravidelně přehodnocovala vhodnost dokumentovaných postupů a případně hledala možnosti zdokonalení. Jelikož v podstatě všechny činnosti mají probíhat na základě dokumentovaných postupů, doporučuji důsledně kontrolovat záznamy z těchto činností a ověřovat jejich správnost.

Návrhy a doporučení k personálu:

Doporučuji striktně požadovat dodržování zásad osobní hygieny a nošení předepsaného ochranného oblečení ve všech úsecích, kde by nerespektování těchto pravidel mohlo vést ke kontaminaci výrobku. V této oblasti by vedení společnosti mělo být velmi nekompromisní, co se týče stálého personálu i brigádníků. Pokud si personál uvědomí, že nebude tolerováno jakékoliv porušování pravidel osobní hygieny a nošení neschváleného oděvu, vyhne se společnost možným nastalým problémům. Ze strany společnosti je ovšem nezbytné správně a přesně definovat pravidla, která mají pracovníci dodržovat a seznámit je s nimi. Rovněž musí společnost zajistit pracovníkům správné prostředky k dodržování zmíněných zásad. Z důvodu zdravotní nezávadnosti potravin, by měli být pracovníci uvědoměli ohledně zdravotních prohlídek a hlášení nemocí. Společnost, která musí vyžadovat předložení zdravotního průkazu pracovníky, by se měla zaměřit také na aktuální zdravotní stav pracovníků. Osobně totiž považuji aktuální situaci vydávání zdravotních průkazů s neomezenou platností za nedostatečnou. Stálí i externí pracovníci a brigádníci by měli být důkladně proškolení nejen na papíře, ale i v praxi. Neproškolený či špatně proškolený pracovník může svou nevědomostí způsobit značné problémy, kterým by správné školení předešlo.

5 Závěr

Cíl práce byl splněn, podařilo se shromáždit teoretická východiska řízení jakosti, která byla využita při tvorbě reklamační směrnice.

K dosažení stanoveného cíle bylo nutné především zpracovat základní informace o kvalitě, normy ISO, HACCP, BRC standard, IFS, Makro standard, legislativu zaměřenou na kvalitu potravin v České republice ovlivněnou Evropskou unií, dokumentaci systému managementu kvality a zásady její tvorby zaměřené na problematiku směrnic.

Praktická část práce se týkala konkrétního podniku Moravan – masná výroba s.r.o. Nejprve byly popsány základní údaje týkající se působení společnosti. Pro bližší seznámení se situací v podniku byly interpretovány údaje získané z protokolu z nedávného auditu dle Makro standardu. Po seznámení se s aktuální dokumentací byly zmíněné informace použity společně se záznamy minulých reklamací pro podklady k vytvoření návrhu reklamační směrnice.

Řešení práce představuje návrh reklamační směrnice, který splňuje požadavky společnosti a vyhovuje doporučení auditora. Zároveň byly uvedeny návrhy a doporučení týkající se jednotlivých oblastí daného auditu, které by měly mít za následek zvýšení kvality a bezpečnosti produkce podniku. Společnosti Moravan – masná výroba s.r.o. byl předán návrh reklamační směrnice, který by měl být v nejbližší době uveden v platnost.

Závěrem bych chtěla vyjádřit názor, že za základ správného dosahování kvality považuji nejen správné stanovení cílů organizace a definování prostředků, kterými by těchto cílů chtěla dosáhnout, ale také praktické používání všech dostupných prostředků umožňujících organizaci se zdokonalit a nabídnout zákazníkovi něco lepšího než doposud. Vytvoření jakékoliv sebelepší dokumentace jen pro splnění požadavku její existence je bezúčelné. Ignorování a nedodržování zásad, které z kvalitně zpracované dokumentace vyplývají, vede například k používání špatných či nevhodných postupů. Domnívám se, že tímto se samotná organizace poškozuje. Samozřejmě i u dokumentů, které v době svého vzniku nabízely nejlepší možné řešení, by se nemělo zapomínat na vyhodnocování jejich efektivnosti a správnosti. Zachování aktuálnosti a účelnosti dokumentů musí být zajišťováno prostřednictvím revizí a změn. Je vždy důležité snažit se o eliminaci chyb a zabránění důvodu vzniku reklamace. Neznamená to ovšem, že by podniky měly zapomínat na oblast reklamací, jelikož v případě selhání je potřeba mít připraveno rychlé a efektivní řešení nastalé situace.

Seznam použité literatury

Knížní publikace:

- [1] BEDNARČÍK, Z. *Mezinárodní systémové standardy*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2009. 156 s. ISBN 978-80-7248-532-1.
- [2] BLECHARZ, P. *Řízení jakosti A*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2007. 164 s. ISBN 978-80-248-1418-6.
- [3] BRIŠ, P. *Management kvality*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 214 s. ISBN 80-7318-312-9.
- [4] ČERVENKA, J. *Jakost a certifikace potravin*. 2. přeprac. vyd. Praha: ČZU PEF Praha, 2001. 188 s. ISBN 80-213-0762-5.
- [5] HRABĚ, J.; BUŇKA, F.; ROP, O. *Legislativa a řízení jakosti v potravinářství*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 173 s. ISBN 80-7318-314-5.
- [6] INGR, I. *Produkce a zpracování masa*. Dotisk 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004. 202 s. ISBN 80-7157-719-7.
- [7] NENADÁL, J., et al. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007. 284 s. ISBN 978-80-7261-071-6.
- [8] NENADÁL, J., et al. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2005. 145 s. ISBN 80-248-0969-9.
- [9] ROLKOVÁ, D., et al. *Komentované vydání ISO/FDIS 22000:2005, Systémy managementu bezpečnosti potravin - požadavky na organizaci v potravinovém řetězci*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu kvality, 2005. 146 s. ISBN 80-7283-185-2.
- [10] SVOBODA, L.; DOHNALOVÁ, Ž.; BĚLINA, P. *Management kvality, bezpečnosti a životního prostředí*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 193 s. ISBN 978-80-7395-067-5.
- [11] VEBER, J. a kol. *Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 360 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

[12] VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

Normy:

[13] IFS, International Food Standard, Standard for Auditing Retailer and Wholesaler Branded Food Products, version 5, Berlin, HDE Trade Services GmbH, August 2007.

[14] Norma ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti – Základní principy a slovník. Praha, Český normalizační institut, duben 2006.

[15] Norma ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha, Český normalizační institut, duben 2009.

[16] Norma ČSN EN ISO 22000 Systémy managementu bezpečnosti potravin – Požadavky na organizaci v potravinovém řetězci. Praha, Český normalizační institut, květen 2006.

Internetové zdroje:

[17] <<http://business.center.cz/business/pojmy/p1242-FIFO.aspx>> [cit. 2010-03-05]

[18] <<http://www.haccpservis.cz/#HACCP1>> [cit. 2010-04-02]

[19] <http://www.huegli.cz/firma/management_jakosti/> [cit. 2010-04-01]

[20] <<http://www.itczlin.cz/>> [cit. 2010-03-12]

[21] <http://www.makro.cz/index.php?page_id=428&u=352> [cit. 2010-02-26]

[22] <<http://www.moravanpetrvald.cz/>> [cit. 2010-03-02]

[23] <<http://www.moravanpetrvald.cz/moravan-bioprogram.html>> [cit. 2010-03-02]

[24] <<http://www.saiglobal.com/>> [cit. 2010-03-14]

Seznam zkratek

AQAP	- Spojenecká publikace zajišťování kvality
BRC	- Britské obchodní konsorcium
CCP	- Kritický kontrolní bod
CEN	- Evropský výbor pro normalizaci
ČR	- Česká republika
ČSN	- Česká technická norma
EEC	- Evropské hospodářské společenství
EN	- Evropská norma
FIFO	- First In - First Out
GMO	- Geneticky modifikované organismy
GSFI	- Celosvětová iniciativa pro bezpečnost potravin
HACCP	- Analýza nebezpečí a kritické kontrolní body
IEC	- Mezinárodní elektrotechnická komise
IFS	- Mezinárodní potravinářský standard
ISO	- Mezinárodní organizace pro standardizaci
Mze	- Ministerstvo zemědělství
NASA	- Národní úřad pro letectví a kosmonautiku
NATO	- Organizace severoatlantické smlouvy
OŘJ	- Oddělení řízení jakosti
QMS	- Systém řízení jakosti
TQM	- Totální management kvality
UKAS	- Akreditační orgán Velké Británie
USA	- Spojené státy americké

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Barbora Foltýnková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Šilheřovická 331, 747 14 Markvartovice

Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1 Náplň jednotlivých sekcí Makro standardu

Příloha č. 2 Organizační schéma společnosti Moravan – Masná výroba s.r.o.

Příloha č. 3 Certifikáty

Příloha č. 4 Výrobky oceněné značkou KLASA

Příloha č. 5 Ukázka propagačních materiálů Bio výrobků

Příloha č. 6 Kompletní přehled nabízených výrobků

Příloha č. 7 Ukázka části protokolu z auditu

Příloha č. 8 Náhled tištěné verze reklamční směrnice